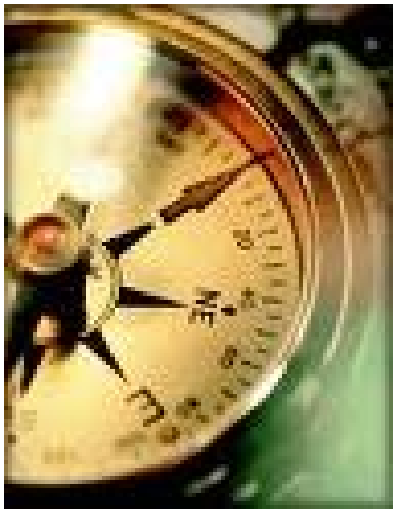
Protocolo de Gestión Para el Fortalecimiento de Asociaciones y Centros de Emigrantes Españoles



Lidera:

ASALER
ASOCIACIÓN ALMERIENSE DE EMIGRANTES RETORNADOS

Subvenciona:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN
SECRETARÍA DE ESTADO DE INMIGRACIÓN Y EMIGRACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE EMIGRACIÓN

Colabora:

INNOVA HUMANA CONSULTORES Y ASOC.

Agradecimientos

Desde la Asociación Almeriense de Emigrantes Retornados, ASALER, estamos tan orgullos de presentar este informe de investigación, junto con la herramienta de autodiagnóstico, como agradecidos por el continuo apoyo y reconocimiento que año tras año recibimos de la Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior del Gobierno de España, pues hemos logrado una alianza, dirigiendo nuestros esfuerzos a facilitar el retorno, a la par de mejorar la gestión de las asociaciones de emigrantes y retornados.

Así mismo, desde hace años, colaboramos estrechamente con la consultora Innova Humana, quien está totalmente sensibilizada con la situación de los emigrantes y los retornados, a quienes también les damos nuestra gratitud por aportar el conocimiento técnico y

Por último, quiero manifestar al más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas y entidades que han hecho posible este trabajo, así como las futuras actividades que de él se desprenderán, pues el movimiento migratorio en general, y el de la emigración en particular, año tras año cambia, se complica en algunos aspectos y se aclara en otros, estando siempre en la base, el trabajo de cientos de asociaciones de emigrantes y retornados que poco a poco intentamos dar el soporte, asesoramiento y comprensión que sólo el emigrante que lo ha sido y lo será toda su vida, puede.

Juana María Sánchez Pérez

PRESIDENTA ASALER

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....1

2. Introducción.....3

2.1. Antecedentes y Justificación.....6

2.1.1. La importancia de la gestión de calidad en las asociaciones.....11

3. Aproximación al movimiento asociativo de emigrantes españoles.....15

4. Metodología.....23

4.1. Construcción del Cuestionario.....24

5. Dimensiones básicas de una asociación.....30

5.1. Aspectos básicos en la construcción de una asociación.....33

5.1.1. ¿Qué es una asociación?.....36

5.1.2. Órganos de una asociación.....42

5.1.3. Libro de Actas, Libro de Socios y Libro de Contabilidad.....44

5.2. Dimensión 1: Aspectos Materiales.....46

5.2.1. Introducción Teórica.....46

5.2.2. Experiencia exitosa en la gestión de los aspectos materiales.....49

5.2.3. Cuestionario de Autodiagnosis 51

5.2.4. Consejos de los expertos 53

5.3. Dimensión 2. Aspecto Económico- Financiero. 55

5.3.1. Introducción teórica 55

5.3.2. Experiencia Exitosa en la Gestión Económica-Financiera 59

5.3.3. Cuestionario de Autodiagnosis 61

5.3.4. Consejos de los expertos 63

5.4. Dimensión 3. Actividades y Programas 65

5.4.1. Introducción teórica 65

5.4.2. Experiencia Exitosa en Actividades y Programas 70

5.4.3. Cuestionario de Autodiagnosis 72

5.4.4. Consejos de los Expertos 74

5.5. Dimensión 4. Equipo Humano 76

5.5.1. Introducción Teórica 76

5.5.2. Experiencia Exitosa en la Gestión del Equipo Humano 81

5.5.3. Cuestionario de Autodiagnosis 83

5.5.4. Consejos de los Expertos 85

5.6. Dimensión 5. Junta Directiva 88

5.6.1. Introducción Teórica 88

5.6.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de la Junta Directiva 95

5.6.3. Cuestionario de Autodiagnosis 97

5.6.4. Consejos de los Expertos 99

5.7. Dimensión 6. Alianzas 101

5.7.1. Introducción Teórica 101

5.7.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de Alianzas 106

5.7.3. Cuestionario de Autodiagnosis 108

5.7.4. Consejos de los Expertos 110

5.8. Dimensión 7. Planificación Estratégica 112

5.8.1. Introducción Teórica 112

5.8.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de la Planificación Estratégica 114

5.8.3. Cuestionario de Autodiagnosis 116

5.8.4. Consejos de los Expertos 118

5.9. Dimensión 8. La Comunicación 120

5.9.1. Introducción Teórica 120

5.9.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de la Comunicación 124

5.9.3. Cuestionario de Autodiagnosis 126

5.9.4. Consejos de los Expertos..... 128

6. Conclusiones 130

7. Bibliografía Consultada 134

8. Anexos 140

8.1. Anexo I: Material Enviado a los Expertos en la Primera Ronda del Delphi. 140

8.2. Anexo 2: Material de la Segunda Ronda Delphi..... 167

8.3. Anexo 3: Síntesis de los Consejos de los Expertos..... 184

8.4. Anexo 4: Expertos Participantes 197

1. Resumen Ejecutivo

El "***Protocolo de gestión para el fortalecimiento de asociaciones y centros de emigrantes españoles***", es una iniciativa de la Asociación Almeriense de Emigrantes Retornados (ASALER) y de la complicidad de la Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior del Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno de España. Esta guía nace con la finalidad de contribuir en la introducción del paradigma de gestión de calidad en el día a día de las asociaciones de emigrantes españoles repartidas por todo el mundo. Con este fin, se ha realizado una revisión exhaustiva de la bibliografía especializada y actualizada, gracias a la cual se han podido extraer las dimensiones básicas de gestión de las asociaciones que toda asociación debe vigilar.

En total, son ocho las dimensiones que se han identificado: Aspectos materiales, aspectos económico-financieros, gestión de actividades y programas, gestión del equipo humano, gestión de la Junta Directiva, gestión de las alianzas, gestión de la planificación estratégica y gestión de la comunicación. Los aspectos teóricos de cada dimensión, se complementan con una experiencia que se ha identificado como exitosa y que se expone a modo de ejemplo de buena práctica. Estos ejemplos provienen de las propias asociaciones y centros de emigrantes españoles.

El protocolo que a continuación presentamos, se complementa con un instrumento de autodiagnosis. Se ha diseñado un cuestionario de aplicación multimedia, que permite que las asociaciones puedan realizar un autodiagnóstico de cada una de las dimensiones propuestas y determinar en qué situación se encuentra la gestión de calidad en la institución.

La redacción del cuestionario se ha realizado gracias a la colaboración y disponibilidad de un total de 17 expertos, provenientes de Universidades, Fundaciones, Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior y Junta de Andalucía. Pero además, han participado asociaciones de emigrantes tanto de América Latina y Europa, así como asociaciones de emigrantes retornados. Todos los expertos, han participado en dos rondas Delphi, gracias a las cuales se han podido perfilar las afirmaciones que han servido de indicadores y también, se han recogido diferentes consejos y observaciones de mejora dirigidas a las propias entidades.

2. Introducción

"Llegué a la tierra prometida, aprendí otro idioma, comencé otra vida.
Crecí en las sombras del silencio, fui un ilegal con miedo, sin papeles y sin dirección.
Desde los quince años soy el extranjero, no soy de aquí ni soy de allá…
Entre mi gente…soy la voz que vive lejos".

Luis Enrique, Autobiografía.

Son incalculables los beneficios que el movimiento asociativo ha aportado a los ciudadanos españoles residentes en el exterior, a la sociedad española y a las sociedades de origen. La labor que han desempeñado miles de mujeres y hombres a favor de los emigrantes merece todo nuestro reconocimiento y respeto. Es por este motivo que nos hemos embarcado en esta ambiciosa investigación que no tiene otra finalidad que la de reconocer el magnífico trabajo que ha desempeñado el movimiento asociativo de emigrantes españoles a lo largo del tiempo, como entidades potenciadoras de la visibilidad de la ciudadanía española en el exterior y de los retornados. La **primera fase** de la investigación, se ha centrado en recabar información de las asociaciones de emigrantes españoles diseminadas por el mundo con la intención de actualizar el listado, conocer cómo funcionan, cuáles son los medios de los que disponen para ponerse en contacto con sus socios, qué actividades realizan, etc. El resultado final de esta fase de la investigación, fue la

elaboración de la "***Guía de asociaciones y Centros de Emigrantes Españoles en el Mundo***".

En esta **segunda fase** de la investigación, nuestra contribución con el movimiento asociativo de emigrantes ha sido la elaboración de un "***Protocolo de gestión para el fortalecimiento de las asociaciones de emigrantes***", basado en un modelo de diagnosis, a partir del cual cada entidad podrá disponer de los elementos para reflexionar sobre cómo avanzar en el fortalecimiento de la asociación. El protocolo pretende ser una guía básica y práctica, de utilidad para quienes tienen responsabilidades de gestión dentro de las asociaciones. En él, se presenta de forma sintetizada, clara y ordenada tanto el conocimiento técnico y científico más actualizado en gestión de asociaciones de carácter no lucrativo, como las valiosas experiencias prácticas de las asociaciones que han colaborado en nuestro proyecto y los consejos prácticos de los expertos que han participado en el diseño del cuestionario de autodiagnosis.

Al igual que la mayoría de los manuales y herramientas de gestión que se han creado desde y para el Tercer Sector, nuestro protocolo no tiene la pretensión de señalar "quien lo hace bien" o "quien lo hace mal"[1].

---

[1] OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR. *Herramientas de mejora para entidades de personas inmigradas.* Disponible en http://www.tercersector.net/pdf/publicacions/2008-

Lo que buscamos es que los responsables de la gestión de las asociaciones reflexionen sobre cuáles son las necesidades específicas de la organización, y cuáles pueden ser los mecanismos y estrategias de mejora para fortalecerlas. El documento se divide en una serie de capítulos que corresponden a las dimensiones básicas de funcionamiento de cualquier asociación, y en las que, además, se ha detectado mayor necesidad de afianzamiento. Nuestro protocolo permite realizar un autodiagnóstico, ver en qué situación se encuentra la organización, determinar el grado de necesidad de mejora y aportar elementos de reflexión sobre cómo reforzar y afianzar la entidad.

07_Herramientas%20para%20entidades%20de%20persones%20inmigradas.pdf [Consultado el 22/04/2009].

2.1. Antecedentes y Justificación

Hace tres años, gracias al apoyo de la Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior del Ministerio de Trabajo e Inmigración, realizamos una investigación llamada "Retorno Fácil", que tenía como principal objetivo conocer las percepciones de los emigrantes españoles hacia el retorno. Para poder realizar las entrevistas con los emigrantes, nos pusimos en contacto con varias asociaciones tanto en América Latina como en Europa y nos llamó mucho la atención las dificultades que estaban teniendo para continuar con sus objetivos. Las dos causas más extendidas entre las asociaciones que explicaban esta situación eran, por un lado, la falta de tiempo para las gestiones administrativas, y por otro, la falta de interés por parte de las segundas y terceras generaciones de emigrantes españoles en el movimiento asociativo.

Este hecho nos animó a presentar ante la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración, el proyecto denominado "Análisis Cualitativo y Cuantitativo del Movimiento Asociativo de Emigrantes Españoles en el Mundo (ASEM)" cuya segunda fase se corresponde con la construcción de este protocolo de gestión. Como hemos podido comprobar, las migraciones han ocupado un lugar destacado en la historia de España teniendo una relevancia especialmente importante, entre los años veinte y

sesenta del siglo XX. Si bien es cierto que la creación de asociaciones de emigrantes no es algo exclusivo de este período de tiempo[2], no podemos negar que es la época de mayor proliferación de estas prácticas asociativas entre los españoles emigrantes. La principal consecuencia de este hecho, es el actual envejecimiento de estos miles de hombres y mujeres que decidieron probar fortuna en otras latitudes.

Son muchas las asociaciones que han desaparecido en este periodo de tiempo, pero también son muchas las que están surgiendo gracias a la iniciativa de las segundas y terceras generaciones tanto de ciudadanos españoles residentes en el exterior, como de retornados. Consideramos que todo impulso orientado a la promoción y fortalecimiento del movimiento asociativo entre españoles residentes en el exterior contribuirá sin lugar a dudas, a consolidar la presencia y mayor visualización de España a lo largo del mundo a través de las actividades de estas asociaciones. Ahora bien, todas las iniciativas dirigidas a fomentar el asociacionismo entre las nuevas generaciones y fortalecer las asociaciones ya existentes, no pueden hacer oídos sordos a los cambios que está experimentando todo el llamado Tercer Sector y la cada vez mayor orientación hacia una gestión de calidad de sus actuaciones, basadas en los principios de transparencia, eficacia y eficiencia. Para la

[2] Ya en 1780, se tiene constancia de la existencia del "Spanish Club" en Inglaterra. O de asociaciones en América de españoles que emigraron a finales del S. XIX.

gran mayoría de las asociaciones, sobre todo para las más pequeñas, iniciar este camino supone invertir grandes dosis de tiempo y recursos, y como hemos podido comprobar, muchas de las herramientas disponibles para implantar un sistema de calidad, son realmente complejas. Pues bien, nuestra aportación es generar el debate dentro de las propias asociaciones a través de la realización de un diagnóstico de la propia entidad, con el objetivo de examinar sus actuaciones, identificar debilidades y apostar por un fortalecimiento de su gestión. En síntesis, nuestra pretensión es modesta, queremos sembrar la semilla de la gestión de calidad en las asociaciones de emigrantes para que en un futuro puedan apostar por sistemas y normas de calidad más complejos.

Por otra parte, desde hace años se ha iniciado un debate en el Tercer Sector sobre cómo orientar la gestión de las organizaciones no lucrativas hacia una mayor calidad, basada en principios éticos, transparencia, eficacia y eficiencia. La principal justificación de este nuevo enfoque es la necesidad de aumentar y mantener la legitimidad de la asociación, entendiendo ésta como "ese estatus particular en que los actores sociales perciben una organización y que permite a esta ser y hacer algo en la sociedad"[3]. La legitimidad de las asociaciones la otorgan

[3] VIDAL, PAU y GUIXÉ, Imma., ¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo, *Colección Papers de investigación OTS, 05.*, Observatorio del Tercer Sector, Barcelona, 2005, pág. 4-5.

sus socios, usuarios, voluntarios, y la sociedad en general. Entre las causas más importantes que explican por qué una asociación tiene que estar legitimada tenemos: las relacionadas con su misión de actuar o influir en la sociedad, el incremento del apoyo social, la propia supervivencia de la entidad, la obtención de recursos y la capacidad de incidir en el ámbito político[4].

[4] Ibídem.

La legitimidad tiene un carácter multifacético. Las diferentes dimensiones de la legitimidad –moral, legal, social, política y técnica- pueden coexistir en las organizaciones y están fuertemente interrelacionadas.

El reto de las asociaciones es institucionalizar estas variables de legitimidad, de manera que se genere e incremente la credibilidad.

Variables claves para gestionar la legitimidad de una asociación[5]
1. Carácter o naturaleza moral y legal de su misión: El compromiso con los valores y principios es un rasgo diferenciador de las organizaciones no lucrativas, que las diferencia de las empresas.
2. Representatividad: Promover y defender los intereses de determinados grupos sociales.
3. Efectividad: Una organización que realice un trabajo de calidad y que genere un impacto positivo y significativo en la sociedad, no solo será reconocida moralmente sino también técnicamente.
4. Transparencia y rendición de cuentas: Deben existir mecanismos de rendición de cuentas de las actuaciones llevadas a cabo por las asociaciones, con la finalidad de mostrar sus resultados ante múltiples actores: miembros, usuarios, entes públicos, trabajadores, etc.

[5] *Ibídem,* Pág., 7-10.

2.1.1. La importancia de la gestión de calidad en las asociaciones

Tanto las empresas como las asociaciones, tienen en común la necesidad de gestionar sus recursos, organizar actividades y conseguir resultados en un tiempo determinado. La definición que hemos aportado de una asociación, nos da pistas sobre los aspectos básicos que debe cuidar la entidad para garantizar el éxito de sus actuaciones: Debe garantizarse el cumplimiento de metas y objetivos, promoverse la eficiencia organizacional y debe garantizarse la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Para ello, debe contar con los recursos humanos idóneos, tanto cuantitativa como cualitativamente, garantizar los medios financieros para sufragar los gastos de sus actuaciones, cumplir con las disposiciones legales que hacen efectiva tanto su existencia como su actuación, etc.

Para empezar debemos destacar algo que a primera vista parece obvio, gestionar con calidad una asociación exige responsabilidad. Esta responsabilidad se manifiesta de diversas formas: optimizando debidamente los recursos disponibles, innovando en las actividades, programas y servicios que se ofrecen, garantizando la presencia de

personal cualificado, rindiendo cuentas ante los socios y los organismos que han depositado la confianza en la organización[6], etc.

Una gestión de calidad también significa organizarse de una forma ágil y eficiente, que permita tomar decisiones con celeridad[7], buscar recursos alternativos a los ya existentes, y sobre todo, implica mirar a medio y largo plazo, anticipándonos a posibles situaciones adversas y aprovechando las oportunidades que puedan presentarse[8].

"No puede existir un sistema de calidad sin orientación estratégica". Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

Ahora bien, gestionar con calidad no es una tarea fácil. Requiere invertir recursos, tiempo y sobre todo, las asociaciones deben quererlo. Un sistema de calidad que se implante por obligación, sin una reflexión previa por parte de los miembros de la asociación estará avocado al fracaso. Existen diferentes modelos, sistemas y normas de gestión de calidad,

---

[6] DE ASÍS, Agustín, GROSS, Dominique, LILLO, Esther y CARO, Alfonso. *Manual de Ayuda para la Gestión de las entidades no lucrativas.* Fundación Luis Vives. Disponible en http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf [Consultado el 5 de mayo de 2009].

[7] CONSEJO DEL A JUVENTUD DE ESPAÑA. *Manual de Gestión de entidades juveniles*. Disponible en http://cms.ual.es/idc/groups/public/@vic/@vestudiantes/documents/documento/documento14664.pdf [Consultado el 6/06/2009]

[8] BARBERO, Izaskun. Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. *3s-gestión*. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. 2007. Disponible en http://plataformaong.org/upload/15/63/GestionCalidadBizcaia.pdf [Consultado el 19 de mayo de 2009].

algunos procedentes del mundo empresarial como el modelo EFQM, las normas ISO y otras provenientes del Tercer Sector como la Norma ONG de Calidad, creada por la Plataforma ONG de Acción Social[9]. Pero antes de intentar implantar alguno de estos modelos, normas o sistemas, es preciso realizar un diagnóstico de la propia entidad.

Este diagnóstico servirá para identificar debilidades y fortalezas, analizar y valorar las causas de estas debilidades y sobre todo, ayudará a plantear soluciones de mejora. Como hemos indicado anteriormente, nuestra pretensión es ayudar a las asociaciones a iniciar el proceso de introducción de una gestión de calidad, en donde el primer paso será la realización de un autodiagnóstico de la propia organización. Con este fin, en los siguientes capítulos se ofrece una explicación teórica de las dimensiones más importantes que una asociación debe vigilar y un cuestionario de diagnosis. Cada cuestionario contiene una serie de preguntas que se deben responder y sumar sus puntuaciones. Al finalizar, se tiene que hacer un sumatorio de todas las puntuaciones obtenidas y buscar en cuál de los tres niveles se encuentra nuestra organización. Hemos elaborado tres niveles de autodiagnosis. Las asociaciones que se

[9] En la obra anteriormente citada del equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, se detallan de forma clara y precisa las diferencias conceptuales y prácticas entre norma, modelo y sistema. Asimismo encontraremos una magnífica presentación de las normas, sistemas y modelos de calidad que podemos implantar en nuestra asociación, consejos sobre aspectos a tener en cuenta a la hora de decidirnos, etc.

encuentran en el primer nivel tienen que invertir mucho esfuerzo en intentar mejorar la calidad en su organización. Aquellas que están en el segundo nivel, van por mejor camino pero deben atender algunos aspectos en su gestión. Las que se encuentran en el tercer nivel, realizan una gestión de calidad y están preparadas para implantar normas, sistemas o modelos de calidad más complejos.

¿Cuándo realizar un autodiagnóstico? Podemos tender a pensar que los diagnósticos deben hacerse cuando la organización se encuentre en dificultades. Pero la realidad es que cualquier momento es bueno para realizarlo, tanto si se han identificado problemas o no. En cualquier caso, este diagnóstico debe centrarse tanto en los aspectos internos de la propia entidad como las relaciones de éstas con agentes externos (instituciones, financiadores, etc.). El diagnóstico se comportaría como una especie de prevención estratégica que, a través de la revisión del pasado y presente de la asociación, mejore su futuro.

3. Aproximación al movimiento asociativo de emigrantes españoles

España ha sido una tierra de emigrantes durante siglos. En ocasiones las emigraciones han respondido a huidas precipitadas llevando consigo lo puesto, escapando de avatares políticos, guerras y persecuciones. Si echamos la vista atrás, encontramos muchos ejemplos de éxodos masivos en la historia de nuestro país. En un magnífico artículo publicado en el Periódico Melillense, el Profesor Mimoun Aziza, realiza un recorrido histórico de estos desplazamientos masivos de españoles. El primero de ellos inicia en 1492 con la expulsión por parte de los Reyes Católicos de unos 165.000 judíos españoles. Entre 1609 y 1613 se expulsa a unos 300.000 moriscos. Le sigue la expulsión de los jesuitas en el siglo XVIII, la de los "afrancesados" que habían apoyado a José Bonaparte y fueron declarados traidores por los patriotas de Cádiz, la de los liberales a manos del Rey Fernando VII, los exiliados de las tres guerras carlistas, los progresistas, demócratas y republicanos que tuvieron que huir tras la restauración de la monarquía en 1874. Pero sin duda alguna, el exilio provocado por la guerra civil entre

1936-1939 es especialmente recordado por sus tintes trágicos y dramáticos cuyas nefastas consecuencias todavía hoy son incalculables[10].

A la par de estos desplazamientos por motivos políticos, nuestro país ha sido un foco de expulsión de miles de hombres y mujeres que decidían probar fortuna con la promesa de prosperidad económica, búsqueda de trabajo, mejora en las condiciones de vida, etc. Como nos recuerda Gil Araújo, "entre 1850 y 1950 3.500.000 españoles emigraron hacia América... [y]...[tras] la II Guerra Mundial, otros 500 mil se dirigieron hacia los países de Europa"[11]. Fueron muchos, sobre todo canarios, gallegos, asturianos, andaluces y catalanes, los que decidieron probar suerte en otras latitudes, primero lanzándose a "hacer las Américas" y posteriormente desplazándose a otros países europeos, sobre todo Francia, Alemania, Reino Unido, Bélgica y Suiza que requerían mano de obra barata para la reconstrucción de las economías de la segunda postguerra mundial.

La emigración, tanto política como económica, tuvo efectos beneficiosos para los propios emigrantes: para algunos supuso obtener un empleo mejor remunerado, escalar socialmente, mejorar su cualificación

---

[10] AZIZA, Mimoun. La emigración española a través de la historia. *El Periódico Melillense*. 1 de julio de 2007. Págs. 24-25. http://www.melillense.info/periodico/numero06/06Melillense24.pdf [Consultado el 02/06/2009].

[11] REVISTA GLOBAL HOY. http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/hoy/index.php?id=869&canal=Informes&seccion txt=01&ghoy=0005 [Consultado el 03/06/2009].

profesional y sus condiciones de vida, ahorrar para invertir en una casa o pequeño negocio, etc. Para otros, los exiliados, las sociedades de acogida dieron un respiro de libertad del que carecían en España. Asimismo, la comunidad emigrante contribuyó en gran medida a la expansión industrial de España en las décadas de los sesenta y setenta a través del envío de divisas, y ayudó al desarrollo económico y enriquecimiento cultural y social de los países de acogida.

A pesar de estos efectos beneficiosos, la realidad de la emigración y el exilio es mucho más compleja. Son innumerables los problemas de desarraigo social y cultural de los emigrantes y sus descendientes. Fueron muchas las dificultades de inserción laboral y social en los países de acogida, el aprendizaje de una lengua extranjera, la escolarización de los niños, etc. Y no debemos olvidar las grandes lagunas jurídicas en las que se encontraban los emigrantes, careciendo de instrumentos adecuados que garantizaran sus derechos o apoyo institucional por parte de la administración española. Todas estas dificultades, junto con el asentamiento cada vez más definitivo de los españoles en las sociedades de acogida, porque lo que iba a ser un viaje de unos cuantos meses o años, se hacía cada vez más difícil, tanto por el nacimiento de segundas generaciones como los obstáculos del retorno, sembraron el germen del actual movimiento asociativo de emigrantes.

En este sentido, y como nos recuerda Ana Fernández Asperilla, del Centro de Documentación de las Migraciones de la Fundación 1º de Mayo, el movimiento asociativo de emigrantes ha sido una estrategia fundamental para el mantenimiento y promoción de la identidad cultural, una forma de coordinación de la emigración y el asentamiento en los países de acogida e incluso, durante algunas décadas, una forma de contención hacia las presiones del régimen franquista[12]. Las asociaciones de emigrantes han desempeñado un rol destacado en la historia de las migraciones de la población española, tanto por su papel como mecanismo de mantenimiento de la propia identidad cultural de origen, como asistencial, ofreciendo servicios mutualistas. Es el caso de las migraciones a América Latina, donde el movimiento asociativo se convirtió en un referente en la vida del emigrante al desempeñar importantes funciones asistenciales, recreativas, culturales y educativas.

Con respecto a Europa, las asociaciones también han sido una referencia esencial de la emigración española. No obstante, la función asistencial del movimiento asociativo de América Latina, se diluye en el contexto migratorio europeo debido principalmente, a que los emigrantes tenían acceso a la asistencia médica y social proporcionados por el Estado

---

[12] FERNÁNDEZ, Ana, *Treinta años de historia del movimiento asociativo de emigrantes españoles en Bélgica (M.A.E.E.B)*. Movimiento Asociativo de Emigrantes Españoles en Bélgica. http://www.maeeb.be/index.php?page=historico [Consultado el 26/05/2009].

de Bienestar de las sociedades europeas. Por este motivo, las asociaciones se van a centrar más en conservar y promover la lengua y cultura española, las cuales se perciben como amenazadas por unas sociedades cultural y lingüísticamente diferentes.

En cualquier caso, todas las asociaciones, tanto de América Latina como Europa, tuvieron una función de apoyo al recién llegado, sirviendo como espacios de encuentro entre compatriotas que permitían superar el aislamiento de la experiencia migratoria y eran un refugio hacia la hostilidad del entorno y de la soledad. Es decir, en un primer momento, las asociaciones surgen por la necesidad de contacto entre paisanos y como un instrumento de apoyo para los recién llegados. En las asociaciones era posible hablar español, encontrar información sobre la comunidad de origen, sobre cómo conseguir empleo, vivienda, cómo escolarizar a los hijos en el país de acogida, etc. En definitiva, las asociaciones crearon, como respuesta al rechazo de la sociedad de acogida, espacios de solidaridad entre los emigrantes.

Por otra parte, y sobre todo entre el movimiento asociativo de Europa, las asociaciones cumplieron un papel de formación de los emigrantes españoles en valores democráticos que no existían en España, permitiéndoles conocer y comprender los causes de participación que regían en las sociedades de acogida. Tampoco debemos olvidar la gran labor que jugaron las asociaciones en el fomento de la promoción social

de la segunda generación de emigrantes, a través de la enseñanza de la lengua y cultura española a la par que la cultura y lengua de la sociedad de acogida[13]. Las asociaciones también contribuyeron al empoderamiento de la mujer y promovieron su salida del espacio doméstico en el que se hallaban recluidas.

Juan Blanco Rodríguez, destaca que las asociaciones han cumplido, en la mayoría de los casos, una doble función, a primera vista podría sonar como contradictoria: han servido para recrear identidades primigenias en los emigrantes y a la vez, han facilitado la integración en las sociedades a las que llegan como algo extraño[14]. Las asociaciones se han centrado en el mantenimiento y recreación de la historia, cultura, lazos identitarios y políticos de los ciudadanos españoles residentes en el exterior, reforzando y creando, vínculos de solidaridad entre los emigrantes. A la vez, las asociaciones han sido plataformas de interlocución y presencia social y política en las sociedades de acogida, desarrollando y favoreciendo estrategias de relación, negociación y asimilación en la sociedad de acogida[15]. Como señala Consuelo Naranjo, las asociaciones

---

[13] POZO-GUTIÉRREZ, Alicia. Emigración española en Inglaterra: Prácticas asociativas, integración e identidad. *Doc 2/2005*, Fundación 1º de Mayo, 2005. Disponible en http://www.1mayo.ccoo.es/publi...doc205.pdf
[Consulado el 12/05/2009].
[14] BLANCO, Juan., *El asociacionismo en la emigración española a América.* UNED. Salamanca, 2008. ISBN: 978-84-936871-0-6. Pág. 11.
[15] BLANCO, Juan, *El asociacionismo en la…, op.cit.,* Pág. 12.

"actuaron de amortiguador del choque cultural a la llegada del individuo al posibilitar su incorporación-adaptación al país. Ellas proporcionaron al recién llegado la seguridad frente a un medio desconocido, le cubrían las necesidades afectivas, económicas y culturales en un primer momento"[16].

Una característica de las asociaciones y centros de emigrantes españoles, que aún perdura en la actualidad, es su marcado carácter regional y local que realzan los vínculos de los emigrantes con sus lugares de origen, permitiendo recrear su identidad cultural en el país de destino. Esta es una característica que refleja la complejidad cultural de nuestro país y muestra las diversas versiones de lo que se considera "cultura española"[17]. De esta forma, tenemos asociaciones de gallegos, asturianos, andaluces, catalanes, valencianos, etc.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar la evolución que han experimentado muchas de las asociaciones en los últimos años, las cuales se han alejado del exclusivismo español entre los socios de la organización y se están dirigiendo a un modelo asociativo intercultural en el que la participación se ha extendido entre miembros de la sociedad de acogida, tanto los autóctonos, como otros colectivos de inmigrantes, en especial

---

[16] NARANJO, Consuelo. Del campo a la bodega: recuerdos de gallegos en Cuba (s xx). Sada, A Coruña. 1988, Pág. 96, citado en BLANCO, Juan, El asociacionismo en la..., op.cit., Pág. 13.
[17] Como nos recuerda, Ana Fernández Asperilla, el movimiento asociativo de emigrantes también refleja las luchas de vascos, catalanes, gallegos y valencianos por el reconocimiento de sus especificidades culturales y lingüísticas.

aquellos procedentes de Latinoamérica. Convirtiéndose los ciudadanos españoles residentes en el exterior, en auténticos embajadores de la cultura, tradición y visualización de España a lo largo y ancho del planeta. De lo que no cabe duda es que en otros casos, las asociaciones se han constituido como auténticas plataformas interculturales, albergando en su seno socios españoles, inmigrantes y autóctonos, promoviendo una diversidad étnica, cultural y social en el seno de las sociedades de acogida y por supuesto en España tras el retorno.

Las asociaciones llevan a cabo diferentes tipos de acciones formativas, administrativas y asistenciales. Muchas de las asociaciones son un referente para los emigrados españoles de tercera edad, dado que trabajan por el reconocimiento de sus derechos y prestaciones por parte de las administraciones públicas españolas. Otras, se esfuerzan por facilitar el retorno al país de origen, luchando por que se haga en las mejores condiciones.

4. Metodología

A continuación detallamos los instrumentos, estrategias y técnicas de recolección de datos que hemos utilizado en el proyecto:

a) **Revisión de la literatura especializada:** Gracias a la consulta de la bibliografía especializada y otros materiales, hemos podido extraer y recopilar la información relevante para nuestro objeto de estudio. El resultado ha sido, en primer lugar, la elaboración del marco teórico, y en segundo lugar, la identificación de las dimensiones básicas que definen el éxito de una asociación y aquellas que necesitan mayor fortalecimiento.

b) **Entrevistas telefónicas:** Las experiencias seleccionadas como buenas prácticas, se han obtenido mediante un análisis de las páginas Webs de las asociaciones y centros de emigrantes españoles. Posteriormente, realizamos una entrevista telefónica a las asociaciones seleccionadas en donde pudimos confirmar los resultados exitosos de estas actuaciones.

c) **Técnica Delphi:** Nos pusimos en contacto con diferentes expertos del mundo asociativo en general, de la emigración española en particular, y de la gestión de organizaciones no lucrativas. El estudio se concretó en dos rondas de preguntas cuyo resultado ha sido el

cuestionario de autodiagnosis y un catálogo de consejos y recomendaciones de mejora.

d) **Cuestionario de autodiagnosis:** El cuestionario ha sido redactado gracias al consenso de los expertos participantes en el Delphi. Gracias a este cuestionario, las asociaciones podrán realizar un diagnóstico de la gestión en cada una de las dimensiones que hemos seleccionado. Y en función de los resultados que obtengan, podrán tomar las medidas que estimen oportunas basadas en los consejos de los expertos.

4.1. Construcción del Cuestionario

El cuestionario de autodiagnosis que presentamos ha sido consensuado por un total de 17 expertos a través de un estudio Delphi. Los expertos provienen de distintas organizaciones no lucrativas en España, Universidades, Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior, Junta de Andalucía, asociaciones de emigrantes en Europa y América Latina y asociaciones de emigrantes retornados. La técnica Delphi se basa en la creencia de que la participación de expertos, cuidadosamente seleccionados, puede llevarnos a resultados válidos y fiables. Asimismo, el método Delphi reduce algunas debilidades de otros métodos como la

dependencia de opinión de un solo experto, o la aparición de líderes dentro de un grupo de discusión. Si nos basamos en la opinión de un solo experto, estaremos dando demasiado peso a esa sola opinión y estaremos dejando de lado otros enfoques del mismo problema.

En el caso de los grupos de discusión, pueden aparecer sujetos que lideren, por sus dotes en comunicación o por su reputación, la opinión global del grupo y no se contemplen otros enfoques del fenómeno. El método Delphi, neutraliza ambos problemas, porque se solicita la participación individualizada de los expertos que elimina los posibles sesgos provenientes de la reputación del experto o sus dotes de comunicador. En este sentido, todos los participantes en el proceso tienen el mismo peso, sin importar su reputación, y sus comentarios influyen al resto sólo bajo la lógica de su argumentación[18].

Los expertos constituyen el eje central del método, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de emitir los juicios que, de forma agregada, constituirán el output de la técnica. Aplicaremos el término experto a: "Aquel individuo cuya situación y recursos personales le posibiliten contribuir a la consecución del fin que ha motivado la iniciación del

---

[18] LINDQVIST, Per., KARIN, Ulla., "Mis-using the E-Delphi Method: An Attempt to Articulate the Practical Knowledge of Teaching", *Journal of Methods and Methodological Issues*, Vol 1, Num. 1, 2007, Págs. 1-13.

trabajo Delphi"[19]. Compartimos en este sentido, la opinión de Pill cuando afirma que "experto debería ser definido como cualquiera que aporte un input relevante"[20]. Siguiendo la clasificación de Jon Landeta, en nuestro Delphi han participado tres tipos de expertos[21]:

- *Los especialistas:* este grupo atesora conocimientos, experiencia, capacidad predictiva y objetividad. Coincide con el concepto clásico de experto.
- *Los afectados:* no se distinguen por tener unos conocimientos superiores a lo normal en el área objeto de estudio (aunque la conocen), sino porque están implicados de alguna forma en ella. Serán parte activa en la consecución de la previsión que entre todos se realiza y/o forman parte del colectivo sobre el que se aplicará la decisión basada en los resultados del Delphi.
- *Los facilitadores:* Individuos con capacidad de clarificar, sintetizar, estimular, organizar…, que no tienen por qué pertenecer a ninguna de las dos categorías anteriores.

---

[19] Jury Pill, "The Delphi Method: Subtance, context, and an annotated bibliography, *Socio-Economic Planning Sciences,* VOL. 5, 1971, P. 60.
[20] *Ibídem.*
[21] LANDETA, Jon. *El Método Delphi: una técnica de previsión de la incertidumbre.* Barcelona. Ariel. 1999. Pág. 57. ISBN: 8434428369.

En el Anexo 4 se pueden consultar las fichas de los expertos que han participado en nuestra investigación.

Se realizaron dos rondas de consultas. En la primera remitimos un cuestionario con nueve dimensiones: Aspectos legales, aspectos materiales, aspectos económicos y financieros, Junta Directiva, equipo humano, actividades y programas, planificación estratégica, las alianzas y la comunicación. Cada dimensión contenía una serie de afirmaciones extraídas de la revisión bibliográfica y estaban redactadas en forma de consejos prácticos. Les pedimos que en una escala del 1 al 5, donde 1 es "muy negativa" y 5 "muy positiva", valorasen cada una de las afirmaciones en función del grado de importancia en el fortalecimiento de la gestión de calidad en las entidades.

El resultado de esta primera ronda, ha sido la reducción en el número de dimensiones y afirmaciones, y la estructura final del cuestionario. En la segunda ronda, les pedimos a los expertos que de las afirmaciones finales consensuadas, señalaran las tres que consideraban más importantes, indicando el primer, segundo y tercer lugar respectivamente. El objetivo de esta segunda ronda fue, en primer lugar, consolidar el grado de consenso entre los expertos, y en segundo lugar, recomendar acciones de mejora a las asociaciones basándonos en las respuestas dadas. Por ejemplo, la gran mayoría de los expertos han coincidido que tener un teléfono y un correo electrónico de contacto es el

aspecto más importante en la primera dimensión. En cambio, la realización de inventarios de los materiales e infraestructura de la entidad no es tan importante. Con lo cual, las acciones de mejora de las asociaciones deberán ir encaminadas en seguir los consejos prácticos que más grado de consenso hayan obtenido entre los expertos.

Finalmente, debemos destacar que el cuestionario ha sido diseñado como fichas independientes. Esto permite a las asociaciones realizar el diagnóstico del aspecto que considere más importante o examinarse de la totalidad de las dimensiones. Por supuesto no podemos dejar de advertir que en ningún momento tenemos la pretensión de señalar quién lo hace bien y quién lo hace mal. La labor que han realizado y continúan realizando las asociaciones tiene un valor incalculable y nuestro afán de fortalecerlas y deseo de reconocimiento para que esa labor siga desempeñándose en el futuro, es lo que nos anima a presentar este protocolo. Somos conscientes de las grandes diferencias del movimiento asociativo de emigrantes. Hay asociaciones que tienen más de 150 años de existencia y otras son de reciente creación, muchas son pequeñas y otras tienen sedes repartidas en varios países del mundo. A pesar de estas diferencias, confiamos en que todas persiguen cumplir los objetivos y finalidades para los que fueron creadas y esta es una forma de ayudarles en esta tarea tanto a las asociaciones ya existentes como a las que están por venir.

Nuestra propuesta se centra en un enfoque sistémico, en donde todas y cada una de las dimensiones que componen una asociación sea importante para garantizar una gestión de calidad de la entidad. No es suficiente con garantizar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las actividades sino contamos con personal cualificado que sepa gestionarlos, ni que tengamos una Junta Directiva que apenas se involucre en las actividades de la entidad y no lidere sus actuaciones y programas. Es decir, una asociación es como el cuerpo humano, si no llega oxígeno al cerebro, el corazón se para, los riñones dejan de funcionar, etc. Lo mismo ocurre en las asociaciones, podemos tener las mejores ideas, los mejores recursos humanos, pero si no tenemos los recursos económicos ni un liderazgo adecuado, difícilmente podremos gestionar con calidad y eso a la larga afectará la marcha de la asociación y en algunas ocasiones puede suponer hasta su desaparición.

5. Dimensiones básicas de una asociación

"Lo último que uno sabe, es por donde empezar"
Blaise Pascal

Son ocho las dimensiones del funcionamiento de las asociaciones en las que hemos detectado mayor necesidad de refuerzo:

1. **Aspectos materiales:** Son todos aquellos recursos y medios que hacen posible que se realicen las tareas de la asociación. Esta dimensión incluye tener un local (en alquiler, propiedad o cedido), un teléfono, material fungible, etc.

2. **Aspectos económicos y financieros:** Conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

3. **Las actividades y programas:** Es el catálogo de actividades, prestaciones y servicios que ofrece la entidad. Existen dos tipos: Las

dirigidas al colectivo de emigrantes, y las dirigidas a la sociedad en general.

4. **El equipo humano:** Son todas las personas que se organizan para desarrollar las actividades de la entidad. El equipo humano puede ser remunerado, voluntario o mixto.

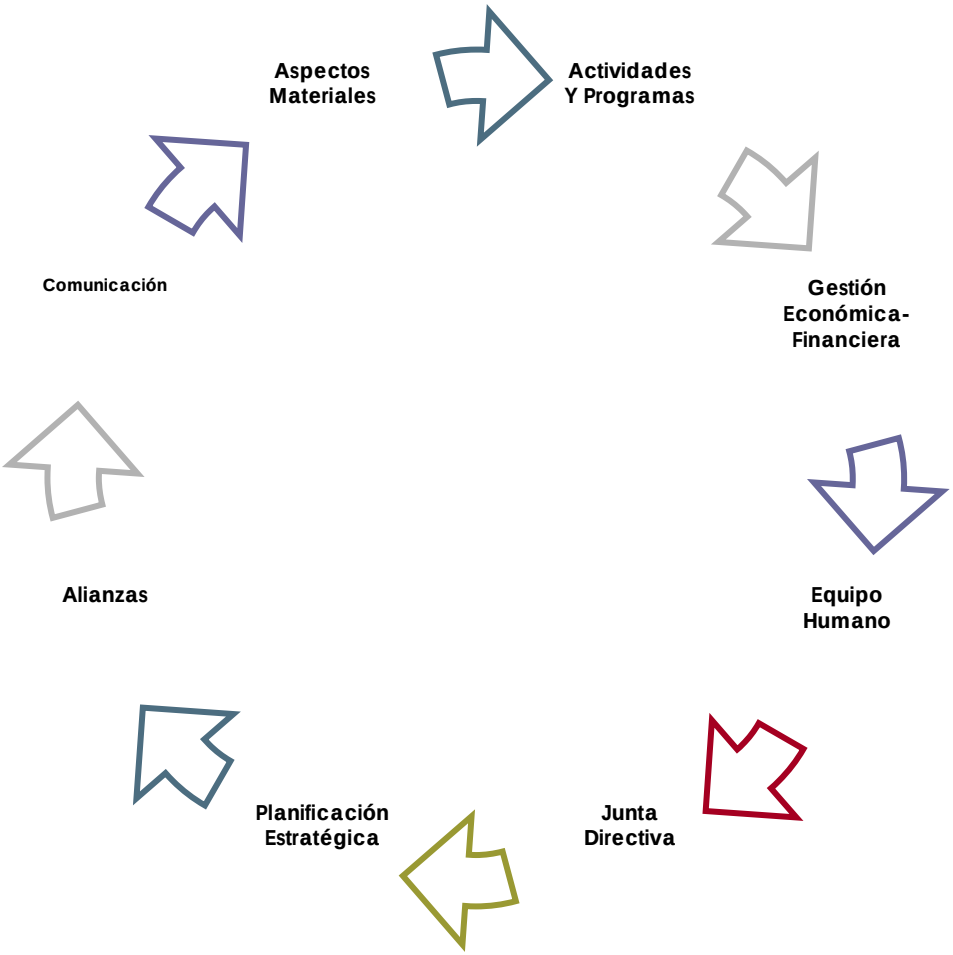
5. **La Junta Directiva:** Son órganos de Gobierno formados por personas que voluntariamente dedican parte de su tiempo a la dirección de las asociaciones.

6. **Las alianzas:** Relaciones que se establecen entre diferentes organizaciones, que deciden voluntariamente trabajar en red para alcanzar unos objetivos y valores comunes.

7. **La planificación estratégica:** Son planes de tres o cuatro años, en donde se recogen el conjunto de objetivos y metas a largo plazo y la identificación de los medios y las líneas de actuación que se utilizarán para la obtención de esos objetivos y metas.

8. **La Comunicación:** Conjunto de medios y estrategias que permiten hacer llegar el mensaje de la organización a toda la sociedad, a los socios, recursos humanos, otras organizaciones, etc.

Dimensiones básicas de una asociación



5.1. Aspectos básicos en la construcción de una asociación

Una de las herencias más palpables de nuestra emigración y exilio, es que actualmente más de un millón y medio de españoles residen fuera del territorio nacional, constituyendo un auténtico capital social que permite proyectar España más allá de nuestras fronteras[22]. Gran parte de este capital social lo conforman los jóvenes descendientes de españoles, actores principales en la construcción del futuro y es menester crear lazos de compromiso con su tierra de origen. Recordemos que estos jóvenes tienen una doble identidad, en tanto que ciudadanos españoles como nacionales de los países en los que residen, un doble vínculo realmente enriquecedor si tenemos en cuenta el mundo globalizado en el que nos ha tocado vivir. Sin duda alguna, la consolidación del movimiento asociativo

[22] Según el Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero, el 51.0% de los españoles residentes en el extranjero son mujeres y el 49.0% hombres. El 43.1% nacieron en España y el 51.4% lo hizo en el país de residencia. Por rango de edad, el 13.6% tiene menos de 16 años, el 61.3% tiene entre 16 y 64 años, y el 25.1% tiene 65 años o más. La mayoría, el 59.0%, reside en América, y el 38.1% en Europa. Argentina, Francia y Venezuela son los países en los que residen más personas con nacionalidad española. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE), datos a 1 de enero de 2009, disponible en www.ine.es
[Consultado el 10 de mayo de 2009].

entre los jóvenes españoles residentes en el exterior, contribuirá en la creación por un lado, y consolidación por otro, de estos lazos identitarios hacia España.

Desde diversos foros e instancias, se ha destacado la pertinencia de ahondar en el apoyo y fomento del movimiento asociativo en general y entre los jóvenes en particular. En este sentido, el Estatuto de la Ciudadanía Española en el Exterior promueve, en su artículo 15, la continuidad del movimiento asociativo de emigrantes a través del fomento de organizaciones, centros y asociaciones de españoles en el exterior y retornados, en especial entre los jóvenes y mujeres. Siguiendo esta línea, la Secretaria de Estado de Inmigración y Emigración, Consuelo Rumí, en la última reunión del Consejo General de la Ciudadanía Española en el Exterior instó a que este órgano "renueve su composición y refleje la realidad de la ciudadanía española en el exterior, alejada de la imagen de envejecimiento y agotamiento que se ha trasladado, compuesta en gran parte por jóvenes y mujeres que no hallan sus respectivas cuotas de representatividad en los órganos correspondientes"[23], destacando el emergente "movimiento de jóvenes que están dispuestos a asociarse para

[23] RUMÍ, Consuelo, Secretaria de Estado de Inmigración y Emigración, entrevistada en Madrid el 30/06/2009. Entrevista publicada en Crónicas de la Emigración, el 30/06/2009. Disponible en http://www.cronicasdelaemigracion.com/article.php?article_id=5277&category=1&action=read [Consultado el 30706/2009].

proyectar su identidad de ciudadanos españoles"[24]. Se han dado pasos importantes en este sentido, por ejemplo con la realización de diversos congresos de jóvenes descendientes de españoles en varios países latinoamericanos como Argentina, Brasil y Uruguay y la creación de asociaciones de jóvenes en Costa Rica, Perú y Bolivia. También se han organizado encuentros y viajes culturales para que los jóvenes se familiaricen con su tierra de origen. Sin duda todos estas iniciativas ayudarán a fortalecer la vinculación con España de estos ciudadanos, y promoverán una mayor implicación en el movimiento asociativo en general.

Como hemos señalado anteriormente, una de las finalidades que nos animó a embarcarnos en este ambicioso proyecto, además de contribuir en el fortalecimiento de las asociaciones ya existentes, es nuestro deseo de fomentar el asociacionismo entre las segundas y terceras generaciones de emigrantes. Por ello, iniciaremos nuestro protocolo de gestión, con un capítulo donde explicaremos los pasos a seguir para constituir una asociación, qué órganos la conforman, cuál es la normativa que regula el derecho de asociación, etc. De esta forma, los ciudadanos españoles residentes en el exterior, como los españoles que han retornado,

[24] Ibídem.

que quieran constituir una asociación, encontrarán en este protocolo toda la información necesaria para llevarlo a cabo.

5.1.1. ¿Qué es una asociación?

Una asociación, al ser una organización no lucrativa (en lo sucesivo ONL), es un conjunto de medios humanos (personal contratado y voluntario), materiales (lugar físico, equipamiento y recursos económicos) y financieros, que se combinan y organizan para suministrar bienes y/o servicios a determinados colectivos, dando cumplimiento de esa forma, al objetivo social para el cual fue creada[25]. Según esta definición, lo que diferenciaría a una ONL de otro tipo de organización, como puede ser una empresa, es la finalidad para la que fue constituida. En este sentido, la finalidad de una empresa será ganar dinero y el reparto de los excedentes entre sus accionistas, y en el caso de una ONL será resolver las necesidades de un colectivo determinado. El carácter no lucrativo de las asociaciones no significa que no puedan tener excedentes económicos y realizar actividades que generen excedentes económicos, pero éstos no pueden

[25] DE ASÍS, Agustín, GROSS, Dominique, LILLO, Esther y CARO, Alfonso. *Manual de Ayuda para la Gestión de las entidades no lucrativas.* Fundación Luis Vives. Disponible en http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf [Consultado el 5 de mayo de 2009].

repartirse entre sus socios y tienen que reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad.

"Las asociaciones...son instituciones privadas y sin ánimo de lucro, cuyas actividades se basan en unos principios y valores determinados y que persiguen la consecución de un bien social a través de una gestión democrática, transparente y participativa, encauzando la labor solidaria de las personas voluntarias". Fundación Luis Vives.

Por tanto, y de acuerdo con la Fundación Luis Vives, una asociación, para poder ser definida como tal debe reunir las siguientes características:

- Tener un carácter privado.
- Contar con una organización en sentido formal.
- Carecer de ánimo de lucro.
- Poseer un alto grado de participación voluntaria en sus actividades.
- Contar con capacidad de autocontrol institucional de sus acciones.
- Que su gestión esté basada en principios y valores, siendo democrática y transparente.
- Que su actuación esté integrada en la comunidad.

Para constituir una asociación, hay que cumplir una serie de requisitos legales, jurídicos y administrativos, y en particular lo dispuesto por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Al menos tres personas deben agruparse para desarrollar una actividad colectiva de forma estable, organizada democráticamente, sin ánimo de lucro e independiente. Deben redactar un Acta Fundacional, unos Estatutos e inscribirse en el registro de asociaciones correspondiente, bien el Ministerio de Interior en el caso de asociaciones de ámbito nacional, o en los registros de las comunidades autónomas, en el caso de asociaciones de ámbito regional. Asimismo, y como indica el artículo 15 del Estatuto de la Ciudadanía Española en el Exterior, deben registrarse en el Censo de Asociaciones y Centros (CACE).

Los Estatutos son las reglas fundamentales del funcionamiento de la asociación. Sus contenidos son vinculantes para los socios de la organización. Dentro de los Estatutos encontramos dos tipos de contenido: los obligatorios y los establecidos por los socios. En este sentido, los primeros se establecen el artículo 7 de la la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación y son los siguientes: Denominación, domicilio y ámbito territorial de actuación, una descripción precisa de los fines y actividades de la asociación, los requisitos y modalidades de admisión y baja de los socios, derechos y obligaciones de los asociados, los criterios que garanticen el funcionamiento democrático de la entidad, la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y

representación, el régimen de administración, contabilidad y documentación, la fecha de cierre del ejercicio asociativo, el patrimonio inicial, así como de los recursos económicos de los que se podrá hacer uso y las causas de disolución y destino del patrimonio en tal supuesto. Los Estatutos pueden ser desarrollados por un Reglamento interno que regulará todos aquellos aspectos que no hayan sido contemplados en los Estatutos. En el caso de las asociaciones de emigrantes en el exterior, al desarrollar su actividad fuera del territorio español, deben observar las disposiciones legales de los países en los que operan. Esto les permitirá no sólo cumplir con la legalidad española vigente, sino también diversificar sus apoyos y alianzas con agentes de las sociedades de acogida.

Otro de los aspectos que deben contemplarse a la hora de constituir una asociación es la de disponer de medios materiales para operar. El volumen y la naturaleza de los medios materiales necesarios, variarán en función de las actividades y objetivos de la asociación. Por ejemplo, una asociación cuya misión es ofrecer asistencia médica a emigrantes de la tercera edad, debe garantizar un espacio adecuado y un personal cualificado para atender las necesidades del colectivo. En cambio una asociación cuya misión es la de promover la celebración de una festividad cultural, en principio no necesitará de personal cualificado, pero sí de medios para difundir las actividades.

En cualquier caso, para garantizar el éxito en la gestión tanto en una asociación como en una empresa, se tiene que invertir en la adquisición y mantenimiento de los medios materiales. Lo que diferencia al asociacionismo informal y espontáneo, del asociacionismo formal y planificado es precisamente la existencia de medios materiales que como mínimo permitan la visibilidad de la asociación como un movimiento organizado.

Según la Fundación Luis Vives las funciones básicas de una asociación son:

1. **Técnica:** Prestación de servicios, organización y realización de actividades y programas.
2. **Relaciones Externas:** Comunicación con socios, comunidad de acogida, otras asociaciones, administraciones públicas, financiadores, etc., para dar a conocer sus actividades y pedir apoyos.
3. **Administración y finanza:** Gestión de los recursos económicos-financieros, registro contable de las operaciones económicas, búsqueda de financiación, etc.
4. **Recursos Humanos:** Administración del personal laboral y contratado de la entidad.
5. **Dirección:** Establecimiento de políticas generales, las orientaciones estratégicas y la gestión de los recursos tanto humanos como materiales.

En síntesis, los pasos que hay que seguir para constituir una asociación son los siguientes:

1. Hay que contar con al menos 3 personas mayores de 18 años.
2. Elaborar un Acta Fundacional o de Constitución.
3. Elaborar los Estatutos de la Asociación.
4. Rellenar la solicitud por duplicado, firmada por uno de los socios fundadores, según el modelo del Ministerio de Interior (para el caso de asociaciones de ámbito nacional) o de la Comunidad Autónoma Correspondiente.
5. Llevar la documentación anterior, por duplicado, con firmas originales en ambos ejemplares al Registro Nacional de Asociaciones o al Registro de la Comunidad Autónoma Correspondiente.
6. Inscribirse en el Censo de Asociaciones y Centros (CACE).

5.1.2. Órganos de una asociación

Según lo dispuesto en el Art. 11 de la Ley Orgánica Reguladora del Derecho de Asociación, toda asociación debe tener, al menos, una Asamblea General y una Junta Directiva.

Asamblea General

Está compuesta por todos los socios. Sus características fundamentales son:

1. Debe reunirse al menos una vez al año con carácter ordinario. En esta reunión ordinaria, se deberán aprobar las cuentas del año que termina y aprobar el presupuesto del año siguiente.
2. Se podrán celebrar sesiones extraordinarias, según las condiciones previstas en los Estatutos.
3. Si los Estatutos no prevén otra cosa, el quórum necesario para la constitución de la Asamblea será de un tercio de los asociados.
4. Los acuerdos de este órgano se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos positivos superen los negativos. Para los supuestos relativos a la disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o

enajenación de bienes y remuneración de los miembros de la Junta Directiva, se requerirá mayoría cualificada en la votación.

Junta Directiva

Es el órgano de representación. Sus principales características y funciones, sin perjuicio de lo que establezcan los Estatutos son los siguientes:

1. Representa y gestiona los intereses de la asociación de acuerdo con las directivas y disposiciones de la Asamblea General.
2. Sólo podrán formar parte de la Junta Directiva los asociados mayores de edad, que estén en pleno uso de sus derechos civiles y que no incurran en ninguno de los motivos de incompatibilidad establecidos en la ley.
3. Una de las novedades de la Ley de Asociaciones es que permite que los miembros de las Junta Directiva puedan recibir retribuciones en función del cargo, siempre que se haga constar en los Estatutos y en las cuentas anuales aprobadas en las sesiones ordinarias.

5.1.3. Libro de Actas, Libro de Socios y Libro de Contabilidad

Otros de los aspectos que deben cuidarse son los relacionados con el Libro de Actas, Libro de Socios y el Libro de Contabilidad. Dichos libros tienen que legalizarse ante el Registro Mercantil o ante notario. Los libros recogen los datos fundamentales del funcionamiento de la asociación, son el referente legal frente a terceros y socios, dan fe de los acuerdos, composición, origen y destino de los recursos económicos de la entidad y es por ello que es muy importante tenerlos ordenados y actualizados.

Libro de Actas: En este libro se recogen las sesiones de la Junta Directiva y se hace especial referencia a los acuerdos adoptados. Se ordena cronológicamente y deben recogerse durante el desarrollo de las sesiones y deben presentarse en la siguiente reunión. Normalmente, los datos que contienen las actas son los siguientes:

- Fecha, hora, lugar de la reunión.
- Número de convocatoria.
- Asistentes.
- Orden del día.

- Desarrollo de la reunión con lo principales argumentos.
- Acuerdos adoptados.
- Sistema de adopción de los acuerdos.
- Firma de el/la Secretario/a y VºBº del Presidente/a.

Libro de Socios: En un registro de las altas y bajas de socios. Debe contener los datos de cada socio, la fecha de alta o baja, el número de socio, etc.

Libro de Contabilidad: A raíz de la aprobación de la nueva Ley de Asociaciones, es obligatorio para las asociaciones llevar "...una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como de las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes..." Ahora bien, debemos aclarar que sólo aquellas asociaciones declaradas de Utilidad Pública, están obligadas a llevar una contabilidad adaptada a las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad y Normas de Información Presupuestaria de Entidades Sin Fines de Lucro. Para el resto de asociaciones bastará con llevar la contabilidad por partida simple. En cualquier caso, siempre es recomendable llevar al día el Libro de Contabilidad.

5.2. Dimensión 1: Aspectos Materiales

5.2.1. Introducción Teórica

Los aspectos materiales, son todos aquellos recursos y medios que hacen posible que se realicen las funciones técnicas y administrativas de la asociación. Esta dimensión incluye tener un local (en alquiler, propiedad o cedido), un teléfono, material fungible, etc.

Uno de los rasgos básicos de las asociaciones es ser una organización formal, "lo que implica la existencia de una realidad institucionalizada, con estructuración interna, estabilidad relativa de objetivos formales y distinción neta entre socios y no socios"[26]. A primera vista, esta definición no nos menciona nada sobre la necesidad de contar con medios materiales para institucionalizar a la asociación. No obstante, la Asamblea General debe reunirse al menos una vez al año en sesión ordinaria y para ello, hay que contar con un espacio físico donde realizar dicha reunión. Muchas asociaciones tienen espacios cedidos por

[26] Definición del equipo de investigación de John Hopkins, citados en RODRÍGUEZ CABRERO, G., 1996. Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. Marzo de 2008. Disponible en http://www.plataformaongs.org/ [Consultado el 11/05/2009].

ayuntamientos, o utilizan casas particulares de alguno de los miembros de la Junta Directiva. La necesidad de tener un local (en alquiler, propiedad o cedido) dependerá de las necesidades de la propia asociación, de si prestan algún tipo de servicio, los tipos de actividades y programas que realicen, etc.

Es decir, en función de los objetivos para los que fue creada nuestra asociación decidiremos cuáles son los aspectos materiales que necesitamos para llevar a cabo las funciones técnicas y administrativas de la entidad. Esto nos permitirá dar una visibilidad institucional de nuestra asociación entre los miembros de la comunidad. Como nos recuerda uno de nuestros expertos del Delphi, Eduardo Escobes de Fundación EDE, "*los aspectos materiales de la organización deben estar alineados y ser coherentes con su misión y valores, y las prácticas de la gestión de los recursos materiales deben ser elaboradas con claridad, de acuerdo a la identidad estratégica, aprobadas por los niveles de responsabilidad y ser conocidos por parte de las personas de la entidad (además de haber aportado o participado en la definición). Porque los recursos se convierten en posibilitadores de la identidad de la organización, son usados y repartidos en las relaciones con las personas, y responden a unas necesidades identificadas y reflejadas en las planificaciones".*

Por tanto, tenemos que asegurarnos de que nuestra entidad disponga de los medios materiales que necesita para funcionar de forma

adecuada. Esta es la base en la gestión de calidad, tener unos medios materiales que se ajusten a nuestras necesidades y que sean coherentes con nuestras actividades. Como cualquier organización formal, debemos velar un uso correcto y una optimización de los recursos, apostar por la inversión, reciclaje de los elementos que lo permitan, un uso responsable, etc. Es necesario también apostar por tener los materiales ordenados, los archivos clasificados, apostar por la limpieza del local, etc. Esto dará una buena imagen de nuestra organización.

5.2.2. Experiencia exitosa en la gestión de los aspectos materiales

Centro Galego de Bruxelas. La Tentation

Bruselas

http://www.latentation.org/

Restauración de los grandes almacenes de tejidos "La Tentation".

¿Por qué es relevante?

Esta asociación, fundada en 1979, surge con el objetivo de proteger y promocionar la cultura y folklore gallego en la sociedad belga, promocionar el Camino de Santiago y consolidar los vínculos entre los emigrantes gallegos y españoles con la sociedad belga.

El Centro inicialmente contaba con un local cedido por la Comuna de Saint Gilles, donde se organizaban gran cantidad de actividades culturales como Queimadas en donde participaban gallegos, españoles y ciudadanos belgas. Las actividades del centro fueron expandiéndose y en 1996 se decide emprender un proyecto ambicioso, la restauración de los

almacenes de tejido “A la Tentation” en el centro de Bruselas. Esta apuesta ha permitido expandir las actividades del centro, convirtiéndolo en un referente cultural entre los emigrantes españoles y también entre la sociedad belga. El Centro organiza conciertos, exposiciones de pintura, escultura o fotografías. Y sus instalaciones son demandas por diversas instituciones como embajadas, asociaciones e incluso particulares.

El alquiler de las instalaciones le ha permitido al Centro contar con fuentes de financiación propia e invertir en la mejora de las infraestructuras del Centro e incluso en la restauración de otros edificios como el Restaurante Galego.

El Centro también ha colaborado en la renovación urbana de Bruselas a través de la instalación de una fuente de agua potable en la rue du Marché au Charbon, y de una réplica en miniatura de la Catedral de Santiago de Compostela en la “Mini-Europe”.

5.2.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo están los aspectos materiales en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

La asociación tiene un horario de atención al público que se ajusta a las necesidades de los/las usuarios/as.	
Tiene un local (alquilado, en propiedad o cedido) donde ejecuta sus actividades y atiende al público.	
Clasifica, ordena y archiva sus actividades y programas.	
Invierte en la mejora de las infraestructuras y equipos.	
La asociación realiza mantenimiento de las infraestructuras y equipos.	
Dispone, al menos, de teléfono y dirección de correo electrónico como datos de contacto.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 6 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre un 7 y los 11 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 12 puntos, significa que la gestión en esta área dimensión siendo muy positiva.

5.2.4. Consejos de los expertos

La gran mayoría de los/as expertos/as participantes, coinciden en que el aspecto más importante de esta dimensión es que las asociaciones dispongan de un de teléfono y dirección de correo electrónico como datos de contacto. De este modo, y como nos recomienda Virginia López Cueto de Plataforma de ONG de Acción Social, las asociaciones "*tendrán una forma de ser contactadas por socios/as... podrán comunicarse entre ellas y podrán crear su propia identidad como entidad*".

En segundo lugar, las asociaciones deben disponer de un local ya sea en alquiler, propiedad o cedido, para llevar a cabo sus actividades y atender a los socios/as y usuarios/as. Este aspecto está íntimamente relacionado con el anterior, porque permite darle mayor visibilidad a la organización, es una forma de contactar con ella, etc.

Por otra parte, es importante que, en el caso de ofrecer servicios de atención al público, el horario destinado a este fin esté claramente especificado y sobre todo se ajuste a las necesidades de los/as usuarios/as y socios/as. De esta forma no habrá equívocos en cuanto a las horas destinadas a los servicios.

Asimismo, la asociación debe invertir en infraestructura y equipos materiales necesarios para llevar a cabo sus objetivos y misión.

Recordemos que en función de nuestra misión, objetivos y los servicios que prestemos, así debemos garantizar los medios materiales. Finalmente debemos apostar por el orden, limpieza y clasificación de los documentos, actividades y programas de la asociación.

Es importante destacar que no podemos centrar nuestra atención únicamente en los aspectos materiales y descuidar el resto de dimensiones porque esto puede provocar que burocraticemos la gestión de la organización. Alfred Vernis, Director del Institute of Social Innovation de ESADE, recuerda que “las asociaciones de emigrantes han de ser ágiles y no burocráticas para poder dar respuesta a las necesidades de sus socios”. Debemos huir de estructuras rígidas y poco efectivas y apostar por estructuras flexibles que permita la toma de decisiones de forma ágil.

5.3. Dimensión 2. Aspecto Económico-Financiero.

5.3.1. Introducción teórica

Los recursos económicos y financieros son un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión. Una correcta gestión económica-financiera le permitirá a la asociación cumplir con su fin social[27].

La gestión de los recursos económicos es un ámbito fundamental en cualquier asociación puesto que la disponibilidad de recursos le permite a la entidad desarrollar sus actividades y proyectos. El volumen de estos recursos variará en función de su alcance territorial, modelo organizativo, la diversificación de sus fuentes de financiación, etc. Una buena gestión

[27] GAVILÁN, Begoña, GUEZURAGA, Nerea, BEITIA, Pedro. Guía básica para a gestión económica-financiera en organizaciones no lucrativas. *3s gestión.* Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Disponible en www.3sbizkaia.org
[Consultado el 9/06/2009]

económica es imprescindible para el funcionamiento de la organización, por ello, debe hacerse con rigor, responsabilidad y transparencia.

No es suficiente con gestionar las cuentas, además debemos fomentar el compromiso de rendición de cuentas de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza, esfuerzo tiempo y dinero en la organización, mostrando nuestra información económica-financiera, los procesos de gestión y control, de forma abierta y clara. La transparencia en el uso de los fondos contribuye al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por las diferentes organizaciones y personas, garantizando así su supervivencia y sostenibilidad económica.

Es muy importante tender hacia la diversificación de las fuentes de financiación, esto garantizará la independencia económica, creará lazos de apoyo con muchas instituciones, promoverá legitimidad social y procurará la estabilidad necesaria para desarrollar los proyectos y actividades. Para la captación de fondos, se pueden encontrar diversas fuentes. La elección de una u otra es una decisión estratégica de cada institución, pero debe ser coherente con la misión, valores y objetivos que defiende.

Las fuentes de financiación más usuales entre las asociaciones de emigrantes son:

1. **Administración Pública:** Ayuntamientos, Diputaciones, Comunidades Autónomas, Ministerios, Unión Europea.

2. **Sector privado:** donaciones, otras asociaciones de carácter no lucrativo, empresas a través de patrocinio, mecenazgos, etc.

3. **Financiación propia:** Cuotas de personas asociadas, ventas, campañas de captación, sensibilización y prestación de servicios.

Las vías de captación más utilizadas por las asociaciones son:

1. **Convocatorias públicas:** Presentación de proyectos a convocatorias de terceros. Estas convocatorias son realizadas por administraciones públicas, las obras sociales de cajas de ahorro, fundaciones, etc.

2. **Marketing directo:** Son acciones de promoción, captación de socios y fidelización promovidas por la entidad. Entre los instrumentos de marketing directo tenemos: cartas personalizadas, carteles, charlas informativas, boletines, correos electrónicos, Web, etc.

3. **Relaciones con empresas:** Son iniciativas de colaboración con el sector privado. Entre estas iniciativas, destacamos:

    a. *Patrocinio:* Se establece una relación puntual y a largo plazo de patrocinio de actividades o programas.

    b. *Mecenazgo*: La empresa hace una aportación económica global para la entidad o para un proyecto de duración concreta.

c. *Marketing con causa:* Se asocia la marca o producto de una empresa a una causa de interés social relacionada con la actividad de la entidad y se invita a los consumidores a colaborar.

4. **Prestación de servicios:** Se establecen precios para determinados servicios que se prestan, por lo general de carácter cultural. Están abiertos tanto a socios como al público en general. Normalmente, los socios tienen un precio reducido.

5.3.2. Experiencia Exitosa en la Gestión Económica-Financiera

Estadio Español de las Condes.

Santiago, Chile.

http://www.estadioespanoldelascondes.cl/

Publicación de Memorias Anuales de los "Estados Financieros".

¿Por qué es relevante?

El Estadio Español de las Condes, presenta anualmente dos tipos de memorias, por un lado, una memoria de sus actividades, y por otro, una memoria de sus balances económicos. El balance publicado en la página Web de la asociación, detalla todos los ingresos y gastos que genera la entidad.

Este es un ejemplo de transparencia puesto que la información económica y financiera de la organización está disponible para cualquier persona o institución. Los socios, empresas e instituciones, pueden conocer

en qué actividades y programas se invierte el dinero aportado y puede servir de estímulo a posibles socios para querer afiliarse.

Además de publicar en la Web los balances económicos anuales, los socios reciben una copia de las memorias económicas en sus domicilios. Esto se hace para mantenerlos informados en el caso de que no puedan asistir a las sesiones ordinarias de la Asamblea General.

Por otra parte, someten las cuentas a una auditoría externa. Los auditores emiten su opinión sobre el balance presentado, y dichas opiniones también son publicadas en la Web.

Se puede observar la evolución de los balances económicos de la organización que dan una idea del volumen de actividades que desarrollan.

ESTADIO ESPAÑOL Y FILIALES

ESTADOS CONSOLIDADOS DE ACTIVIDADES

Por el periodo de 12 meses terminados al 31 de Diciembre de 2008 y 2007

INGRESOS OPERACIONALES
Cuotas sociales y actividades Estadio
Ingresos por ventas de productos y servicios
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES

GASTOS OPERACIONALES
Costo de ventas
Gastos de administración matriz
Gastos de administración filiales

Estadio Español

Estados de Resultados Consolidados por el Año Terminado

EL 31 DE DICIEMBRE DE 2006 Y 2005

	2006	2005
Ingresos de operación	3.414.361.439	2.953.189.845
Egresos de operación	(3.021.021.326)	(2.684.991.643)
Resultados Operacional	**393.340.113**	**268.198.202**
Resultado no operacional	(78.125.747)	(12.438.597)
Corrección Monetaria	(8.207.503)	(56.098.438)
Impuesto renta	(10.989)	0
Interés minoritario	20.618	25.231
SUPERAVIT	**307.016.492**	**199.686.398**

5.3.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de los aspectos económicos y financieros en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

La asociación redacta anualmente un presupuesto.	
Además del Tesorero, tiene personas (asalariadas o voluntarias) encargadas de la contabilidad, redacción, seguimiento y control del presupuesto.	
La asociación publica en su página Web, una memoria del ejercicio económico anterior.	
La asociación envía una copia de la memoria del ejercicio económico anterior, a sus socios/as, voluntarios/as y patrocinadores.	
Para diversificar sus fuentes de financiación, realiza actividades de autofinanciación.	

Tiene personal que conoce los procedimientos de solicitud y justificación de subvenciones públicas y privadas.	
La asociación elabora, además de un presupuesto general, un presupuesto específico para cada actividad y programa.	
La asociación busca activamente nuevos financiadores.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 8 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre los 8 y 15 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 16 puntos, significa que la gestión en esta dimensión está siendo muy positiva.

5.3.4. Consejos de los expertos

Los expertos concuerdan en que lo más importante en esta dimensión es que redactemos anualmente un presupuesto lo más ajustado con nuestra realidad económica-financiera y que cualquier cambio que se produzca sea reflejado en las memorias económicas anuales. Asimismo, es recomendable elaborar un presupuesto específico para cada una de las actividades y programas de nuestra organización. Una forma de gestionar con transparencia es publicando nuestras memorias de los ejercicios económicos en nuestra página Web y enviando una copia a nuestros financiadores, socios/as, voluntarios/as. Como nos recuerda una de las expertas, "*la información hacia el exterior de lo que se hace y cómo se hace, es tan importante como hacerlo bien, deben exteriorizarse las acciones realizadas, y hoy en día una buena vía de hacerlo es Internet*".

Otro aspecto muy importante es tener personal que conoce los procedimientos de solicitud y justificación de subvenciones públicas y privadas. Como en cualquier tipo de organización es fundamental para su buena marcha, tener personas adecuadas en los puestos para poder llevar a cabo las actividades y programas de la entidad. Sobre todo en el caso de las asociaciones pequeñas o de reciente creación, las subvenciones constituyen una de las fuentes de financiación más importantes y es por ello que debemos tener personas que conozcan los

procedimientos de presentación, sepan dónde se publican las convocatorias, tengan un calendario con las fechas en las que suelen salir las convocatorias, etc.

Lograr una independencia económica a través de la búsqueda activa de nuevos financiadores y realizar actividades para autofinanciación son los otros dos aspectos que más debemos fomentar. Una de las principales dificultades a las que se enfrentan las asociaciones es la dependencia económica hacia las subvenciones y una forma de evitar esta dependencia es la creación de acuerdos con diversas instituciones que tengan objetivos y valores comunes con nuestra asociación. La realización de actividades de autofinanciación es otra posibilidad a través de la organización de por ejemplo: rifas, sorteos, loterías, la prestación de servicios especializados, etc.

5.4. Dimensión 3. Actividades y Programas

5.4.1. Introducción teórica

Nuestras actividades, programas y proyectos deben ser viables y sostenibles. La viabilidad hace referencia a la probabilidad de poderse llevar a cabo con éxito un proyecto, actividad o programa. Aquí debemos tener en cuenta la viabilidad técnica y económica de los servicios que ofrecemos, es decir, la capacidad para gestionar y ejecutar los servicios, y los costes y posibilidades de obtención de los recursos económicos necesarios para su ejecución. Por su parte, la sostenibilidad hace referencia a la continuidad de los beneficios del servicio una vez haya finalizado el apoyo que se le estaba dando. Lo más significativo en este aspecto es plantearse si el servicio es sostenible en términos económicos, es decir determinar el grado de dependencia de ayudas externas para continuar realizando las actividades, proyectos y programas. Las actividades y programas se sostienen a través de la existencia de sistemas de trabajo. Son los procesos internos que permiten orientar y ordenar las acciones de la organización. Si bien se suele considerar la planificación su principal componente, se ha de hablar de ella como parte de un proceso

más en el que el seguimiento y la evaluación tienen presencia destacada. No basta con redactar un buen proyecto, debemos llevarlo a cabo y sobre todo, evaluar tanto su impacto como la satisfacción tanto de los destinatarios finales como de las personas que se han involucrado en su puesta en marcha. Esto permitirá una retroalimentación que irá en beneficio de la propia entidad.

Las principales actividades realizadas por las asociaciones de emigrantes serían las siguientes:

1. **Cultural:** Se realizan acciones lúdicas y manifestaciones artísticas centradas en promover y recuperar las tradiciones tanto de la región como del país de origen. Grupos de bailes regionales, clases de danza, teatro, etc. Hay asociaciones de emigrantes que son auténticas plataformas culturales que conservan y sobre todo transmiten a las nuevas generaciones, las tradiciones culturales de las regiones y localidades de nuestro país.

2. **Asesoría y trámites legales:** Actuaciones basadas en la información, orientación y asesoramiento en relación a diversos trámites: pensiones, becas de estudio en España, trámites consulares, información y asesoramiento para la defensa de los intereses y derechos adquiridos en la emigración, etc. Históricamente, las asociaciones han desempeñado un papel alternativo a las administraciones públicas, brindando una ayuda incalculable a miles de ciudadanos españoles

residentes en el exterior que no encontraban un servicio personalizado en los consulados o consejerías en el exterior[28].

3. **Sensibilización:** Dirigidas tanto a la sociedad de acogida, como a la sociedad de origen. Son actividades y programas cuyo objetivo es reivindicar derechos, como por ejemplo aquellos relacionados con las prestaciones de la seguridad social, los derivados de la Ley de la Memoria Histórica, la contribución de la emigración en la construcción del estado español contemporáneo, etc. No debemos olvidar tampoco, aquellas actividades destinadas a sensibilizar sobre los problemas que acarrea el retorno y buscar apoyo para que este proceso se realice en las mejores condiciones posibles. Asimismo, las asociaciones en muchas ocasiones se han adherido a campañas internacionales, como la lucha contra el SIDA, o la lucha sindical contra el régimen de Franco en la década de los cincuenta y sesenta.

---

[28] Desde diversos espacios se ha llamado la atención sobre este problema. Muchos ciudadanos españoles encuentran poca cercanía e incluso simpatía entre los funcionarios de los servicios consulares del estado español y son muchas las quejas sobre el servicio prestado. Por supuesto no podemos generalizar, pero son varias las evidencias que prueban que muchos españoles prefieren recurrir a las asociaciones para informarse, asesorarse e incluso para tramitar diferentes cuestiones administrativas. Las asociaciones han ayudado y pueden seguir ayudando, en la prestación de este tipo de servicios, pero nunca debemos olvidar que la administración es quién debe velar por la igualdad de derechos de todos los españoles, sin importar el lugar en el que residan. Sirvan de ejemplo las conclusiones del I Congreso de Jóvenes Descendientes de Españoles en Brasil, donde encontramos muchas referencias a este respecto. Información disponible en http://www.cronicasdelaemigracion.com/media/files/cronicas/CE20090505brasil.pdf [Consultado el 02/07/2009].

4. **Orientación general y apoyo emocional:** Grupos de autoayuda que sirven para poner en común problemáticas compartidas. Muchas asociaciones prestan servicios de apoyo emocional a colectivos concretos como pueden ser mujeres españolas víctimas de la violencia machista, españoles de la tercera edad con enfermedades degenerativas, apoyo psicológico tras el retorno, etc.

5. **Acciones de interlocución** con las administraciones públicas y otras entidades. Acompañamiento de trámites, traducciones, etc. Muchas asociaciones actúan como interlocutores entre los ciudadanos españoles residentes en el exterior y distintas administraciones públicas españolas. Algunos de nuestros compatriotas, sobre todo los más jóvenes, han tenido muy poca relación con la administración española y en ocasiones no la comprenden porque han nacido o residen en países con un sistema político muy diferente al de nuestro país, ya de por sí bastante complejo. En estos, y otros casos, las asociaciones facilitan estos trámites y mejora la relación entre los ciudadanos y la administración. En relación al retorno, las asociaciones se encargan de explicar y traducir normativas y legislaciones de diversas materias, pero en especial aquellas relacionadas con los aspectos laborales.

6. **Asistencia social:** Atención en situaciones de desarraigo, pobreza, exclusión, soledad, etc. Una de las actividades en las que las asociaciones están teniendo una importancia destacada es en la

atención de los ciudadanos españoles de la tercera edad residentes en el exterior. Hay muchas asociaciones, sobre todo en América Latina, que tienen sus propios hospitales, residencias y servicios médicos destinados a este colectivo tan vulnerable. En ocasiones lideran programas experimentales como la música-terapia en personas con Alzheimer. Con respecto a los españoles retornados con escasos recursos, las asociaciones tienen sistemas de distribución de alimentos en casos de necesidad.

7. **Deporte:** Organización de torneos, campeonatos o competiciones de varios deportes: fútbol, tenis, natación, etc.

8. **Formación:** Cursos de idiomas, informática, nuevas tecnologías, etc. En este tipo de actividades hay dos tipos de colectivos. Por un lado, los jóvenes a los que se les da formación complementaria para mejorar su cualificación, sobre todo dirigido a aquellos que deseen completar su formación en universidades españolas. Y un segundo colectivo, las personas mayores para introducirles en los usos de las nuevas tecnologías de la información. En relación a los españoles retornados, los cursos de formación van dirigidos a complementar su formación de cara a la inserción laboral en el mercado español.

5.4.2. Experiencia Exitosa en Actividades y Programas

Fundación España

Argentina

http://www.fundespa.org.ar

Oficinas Móviles. *InfoBus*.

¿Por qué es relevante?

Permite que sus técnicos y voluntarios puedan desplazarse a cualquier parte del territorio argentino y brindar un servicio de calidad sin depender de infraestructura. Acorta distancias y descomprime la demanda dentro de las oficinas de los focos urbanos.

Desde el inicio del programa, 2007, más de 220,000 personas se han acercado al *Infobus* para solicitar información y asesoramiento sobre los siguientes temas: Pensiones Asistenciales para la Ancianidad, Ayudas económicas, Becas de estudio "Reina Sofía", Ayudas para viajes a España de emigrantes mayores, Convenio de Salud España-Argentina y orientación básica sobre trámites de la Ciudadanía Española. Se han

atendido más de 200,000 consultas, se han recorrido más de 135,000 kilómetros del territorio argentino y se han visitado más 20 provincias, 250 localidades distribuidas por todo el país, cubriendo el 80% del interior de la provincia de Buenos Aires y el 100% del Conurbano Bonaerense.

Según los datos del Padrón de Españoles en el Extranjero (PERE) con fecha de 1 de enero de 2009, en Argentina residen 300.376 españoles. Este programa ha permitido que muchos de nuestros compatriotas puedan informarse y asesorarse sobre sus derechos.

5.4.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de las actividades y programas en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

La asociación presenta una memoria anual de las actividades realizadas.	
Elabora un plan anual para llevar a cabo las actividades propuestas.	
Realiza una evaluación continua de las actividades.	
Al finalizar cada actividad, la asociación mide el grado de satisfacción de los participantes (socios/as, voluntarios/as).	
Diseña mecanismos de reconocimiento, como cartas de agradecimiento, para los patrocinadores de las actividades y programas.	
Envía una memoria de las actividades a los patrocinadores, socios/as y voluntarios/as.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 6 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre 7 y 11 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 12 puntos, significa que la gestión en esta área está siendo muy positiva.

5.4.4. Consejos de los Expertos

La redacción de una memoria anual de nuestras actividades ayuda a consolidar la imagen externa de nuestra asociación. Podemos publicar esta memoria en nuestra Web, enviarla a socios, financiadores, entidades, medios de comunicación, etc., para darle mayor visibilidad a nuestra institución, las actividades que realiza y cómo las realiza. Las memorias de las actividades sirven también para reflejar en qué se han gastado los recursos de la asociación y también pueden servir para reclutar a posibles financiadores, socios/as y voluntarios/as.

Otro de los aspectos más importantes, es la realización de una evaluación continua de nuestras actividades y programas. Una evaluación continua implica presentar un proyecto viable y sostenible, que contemple la existencia de indicadores o métodos que permitan comprobar el cumplimiento de los objetivos enunciados en el proyecto. Una evaluación continua tiene que contemplar la medición del grado de satisfacción tanto de las personas que han participado en su ejecución con el fin de detectar posibles errores y proponer soluciones de mejor. Pero también es muy importante preguntar el grado de satisfacción de los destinatarios de nuestras actuaciones, al fin y al cabo, son las personas por las que la asociación dedica sus esfuerzos y recursos. Por tanto, debemos tener

siempre presente que una evaluación continua ayuda a mejorar la calidad de los servicios prestados y de las actividades realizadas.

El reconocimiento del trabajo de las personas voluntarias y contratadas es algo que a veces descuidamos. Una carta de agradecimiento, un tablón donde se reconozca la labor de todas las personas que han intervenido en nuestras actividades puede ayudar a estimular la lealtad con la asociación, fortalecer los lazos de identificación con los objetivos de la asociación, etc.

5.5. Dimensión 4. Equipo Humano

5.5.1. Introducción Teórica

El equipo humano hace referencia a esas personas que se organizan para desarrollar las actividades de la entidad. El equipo humano puede ser remunerado, voluntario o mixto (donde participan voluntarios y trabajadores remunerados). Una de las principales características de las ONL, que las diferencia de otro tipo de organizaciones, es la participación de personas voluntarias, es decir, personas que libre y altruistamente colaboran con la asociación.

Como nos señala Fernando Fantova Azcoaga, "*hay dos características especialmente relevantes en el ámbito de los recursos humanos de las organizaciones no lucrativas: La coexistencia de asalariados y voluntarios y la existencia de recursos humanos, en mayor o menor grado, proveniente de las redes sociales de referencia de la organización y, en principio, comprometidos con la misión de la*

organización"[29]. Ambas características constituyen una ventaja competitiva de las ONL frente a otras entidades prestadoras de servicios.

En el caso del voluntariado, la ventaja proviene de su aportación en determinadas actividades lo que constituye un valor añadido específico vinculado con la gratuidad de la prestación. En cuanto a las personas que se vinculan a la organización desde una trayectoria de compromiso con determinadas causas o vinculación a redes sociales de referencia para la organización, diríamos que su familiaridad y compromiso con los valores, prácticas, recursos y entornos de la organización puede ser fuente de capacidades y recursos para la intervención. Por otra parte, cabe esperar que en su contrato psicológico con la organización los aspectos económicos tengan menor importancia relativa que en otros casos, lo cual facilitaría, en principio, su retención por parte de las ONL frente, por ejemplo, a entidades con ánimo de lucro. Ahora bien, el hecho de que las cuestiones mencionadas lleguen, efectivamente, a constituir ventajas competitivas dependerá, en buena medida, de la gestión de recursos humanos que se realice en la organización.

Como nos recuerda el equipo del Tercer Sector, la trayectoria vital tanto del personal remunerado como del voluntario es muy parecida, empieza en el momento en el que la organización necesita incorporar

---

[29] FANTOVA, Fernando. La gestión de entidades no lucrativas: herramientas para la intervención social. Madrid, CCS, 2001. Pág. ISBN: 8483164469.

alguna persona hasta que ésta se desvincula de la organización. Debemos tener siempre presente las siguientes fases:

1. **Fases de preparación:** En esta fase debemos determinar qué tipo de equipo necesitamos. Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: planificación, la organización de tareas, el tipo de entidad, etc. Como hemos indicado anteriormente, es muy importante que las tareas de cada uno de los miembros del equipo estén claras y especificadas. Esto evitará duplicidad en las responsabilidades.

2. **Definición:** En esta fase debemos definir los perfiles que necesita la organización, cómo se distribuirán las tareas, horarios, etc., cómo localizaremos a las personas (a través de contactos, anuncios, etc.) Nunca debemos olvidar que es muy importante hacer una buena selección de las personas para que esta se integre bien en la asociación. Y en el caso de que no sea así, debemos saber decir no si las personas no se adaptan a la organización.

3. **Incorporación:** Serán todas las actividades que hacen referencia al momento en que las personas pasan a formar parte de la asociación. En esta fase, debemos dar la máxima información de la organización, informar sobre qué se espera de ellas, cómo se toman las decisiones, qué horarios se hacen, etc. Pero además, nuestro equipo humano tiene que estar acorde a los objetivos,

valores y metas de la asociación. En función de estas características que definen y a la vez diferencian a las asociaciones, buscaremos a las personas idóneas para realizar las tareas encomendadas.

4. **Desarrollo:** Hay que establecer las actividades que desarrollará la persona durante su colaboración. Debemos establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de las personas de forma continuada, realizar actividades de formación, establecer canales de comunicación, etc.

5. **Reconocimiento:** Crear acciones específicas destinadas a valorar la aportación del equipo y a reconocer su dedicación.

6. **Desvinculación y relación posterior con la organización:** La asociación debe saber gestionar la salida de una persona voluntaria para, por un lado, aprovechar la aportación de la persona y para que ésta se sienta satisfecha del proceso experimentado.

El tamaño del equipo variará en función del número y el alcance de las actividades de la asociación. Al principio, por lo general, se empieza a funcionar con personas voluntarias y a medida que la asociación crece, se puede plantear la necesidad de incorporar personal remunerado. Sin embargo, hay asociaciones que funcionan únicamente con voluntarios. En cualquier caso, es muy importante que se creen mecanismos de gestión

del equipo humano. La vinculación de las personas a la misión de la asociación, aporta beneficios tanto a la entidad como a las personas que se implican en ellas. Tener una gran base social activa y participativa, requiere un gran esfuerzo por parte de la organización. En muchas ocasiones se pierden muchos voluntarios y colaboradores por no gestionar su vinculación con la asociación. Esto implica, que no debemos centrarnos únicamente en "captar" nuevos voluntarios, socios, o colaboradores, también debemos dedicar esfuerzos y recursos en reconocer su trabajo, acercarlos a los valores y visión de la asociación y lograr su fidelización.

5.5.2. Experiencia Exitosa en la Gestión del Equipo Humano

APAED/Los Cervantitos

Dinamarca

http://www.loscervantitos.dk

Reconocimiento de la labor de las personas voluntarias

¿Por qué es relevante?

Esta es una asociación de padres españoles y latinoamericanos residentes en Dinamarca cuyos hijos asisten a clases de español como segunda lengua materna en los diferentes municipios daneses.

Desde su página Web insisten en que todas las actividades desarrolladas por la asociación son posibles gracias a la labor voluntaria de los miembros de la Junta Directiva, los socios y voluntarios externos a la entidad.

Una forma de reconocer esta labor es la aparición de una fotografía de los miembros voluntarios y el puesto que desempeñan en el organigrama de la institución.

5.5.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de los recursos humanos en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

La asociación tiene al menos una persona (contratada o voluntaria), dedicada a la gestión de los proyectos y actividades.	
Promueve la participación de mujeres en la gestión de las actividades y tareas de la propia entidad.	
Posee una red de colaboradores y/o voluntarios del país de acogida.	
La asociación promueve la integración de personas con discapacidad en la gestión de las actividades y tareas de la propia entidad.	
El personal laboral de la asociación está satisfecho con el funcionamiento de la asociación que se contempla en los cuestionarios de satisfacción.	
Los/as socios/as están satisfechos/as con el funcionamiento de la asociación, que se contempla en los cuestionarios de satisfacción.	

Existen otros mecanismos, diferentes a los establecidos formalmente por los Estatutos, para estimular y recoger sugerencias, propuestas, observaciones y reclamos de los/as socios/as, trabajadores/as y voluntarios/as, por ejemplo un buzón de quejas y sugerencias que se revisa con regularidad.	
La asociación tiene un plan de formación continua de los voluntarios/as.	
La asociación tiene mecanismos de fidelización y reconocimiento del voluntariado.	
Tiene un organigrama.	
Los puestos, las tareas y responsabilidades están clara y unívocamente asignados.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 11 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre los 12 y 21 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 22 puntos, significa que la gestión en esta dimensión está siendo muy positiva.

5.5.4. Consejos de los Expertos

Lo más importante para gestionar con calidad nuestros recursos humanos es que las tareas y responsabilidades estén claramente especificadas, tanto para las personas voluntarias como las contratadas. Esto no quiere decir que tengamos que apostar por un sistema rígido de gestión de recursos humanos, todo lo contrario, lo que se busca simplemente es intentar que exista claridad en las funciones y responsabilidades para saber en dónde estamos y qué debemos hacer. Para esto puede ayudar la creación de un organigrama donde se plasmen los departamentos que tiene nuestra asociación y las personas que en ellos trabajan. Esta también puede ser una forma de reconocer la labor de nuestros recursos humanos.

Deben existir mecanismos diferentes a los previstos en los Estatutos, para estimular el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias. Recordemos que lo más importante en una organización son sus recursos humanos y la existencia de canales de comunicación estimula el flujo de ideas, promueve la innovación y creatividad, fomenta lazos de fidelización hacia los valores y objetivos de la asociación.

Debemos procurar conocer el grado de satisfacción de nuestros recursos humanos, porque esto garantizará una relación fluida entre todos los miembros de la asociación. Asimismo, al preguntarles el grado de satisfacción a las personas que trabajan en nuestra entidad, promovemos que todo el personal se sienta que forma parte de la asociación y, al solicitarle su satisfacción, podemos recoger nuevas ideas de mejora que repercutan en el buen funcionamiento de la entidad.

Otro de los aspectos destacados es la existencia de una red de colaboradores y personas voluntarias en el país de acogida. Como hemos podido comprobar, muchas asociaciones se han constituido como auténticas plataformas interculturales con una gran diversidad entre sus miembros. El propio Estatuto de la Ciudadanía en el Exterior reconoce que la labor de muchas de las asociaciones se lleva a cabo gracias a la participación de voluntarios de los países de acogida y es por ello que debemos orientar nuestra acción no exclusivamente a españoles, sino dirigidas a toda la comunidad de la sociedad de acogida.

Finalmente, debemos destacar la necesidad de contar con personas que se dediquen en exclusiva a la gestión de los proyectos y actividades de la organización, de esta forma lograremos que la entidad camine con “cierta soltura” y mejore año tras año en la presentación de subvenciones y en la organización de actividades.

Las características sociodemográficas de la emigración española han cambiado radicalmente en los últimos años. El 51% son mujeres españolas residentes en el exterior y un porcentaje muy elevado lo representan jóvenes. Es necesario que la asociación refleje estos cambios en la composición de sus recursos humanos para adaptarse a los nuevos tiempos. Al mismo tiempo, la inclusión de ciudadanos españoles con discapacidad en las tareas de la entidad, promoverá una plantilla más diversa que bien gestionado traerá mayores grados de innovación y creatividad.

5.6. Dimensión 5. Junta Directiva

5.6.1. Introducción Teórica

Las Juntas Directivas de las asociaciones, son "órganos de gobierno formada por personas que voluntariamente dedican parte de su tiempo a la dirección de estas organizaciones sociales"[30].

La mejor planificación sirve de bien poco, si en la interacción cotidiana, la persona con responsabilidades de gestión no es coherente y competente relacionándose con sus interlocutores. El fortalecimiento institucional de las asociaciones tiene que pasar por repensar a fondo el papel de sus órganos de gobierno. Esta reflexión incluye: pensar sobre las funciones o roles que han de desempeñar los distintos miembros de la Junta Directiva, sobre las personas idóneas para entrar a formar parte de cada órgano de gobierno concreto, sobre la mejor forma de renovarlos y cómo evaluar su trabajo.

---

[30] VERNIS, Alfred. *Retos de los órganos de dirección y gestión en las ONLS"*. I Foro Socialia , espacio de encontro de 3º sector de Galicia. Santiago de Compostela, 21-22 /01/2005. Disponible en http://wwwcg.caixagalicia.es/socialia_noticias/noticiasdocs/00058597/ponencia_taller3.pdf [Consultado el 03/05/2009]

En muchas ocasiones, sobre todo en ONL pequeñas, se tiende a confundir la gestión de la asociación con el gobierno de la entidad. Y hay diferencias significativas que conviene tener presente. El gobierno de una asociación contempla funciones de índole más estratégica, como definir la misión, planificar a largo plazo, interpretar las demandas del entorno y formular políticas. En segundo lugar, implica una serie de funciones ligadas a los recursos de la organización, como asegurarse la disponibilidad de estos recursos y de la solvencia, realizar un seguimiento del rendimiento de la organización y también rendir cuenta. Por último, el gobierno también se refiere al hecho de proporcionar liderazgo y una visión clara de la organización[31].

En cambio, la gestión se refiere a las decisiones y acciones vinculadas a la implementación de las políticas, a la organización de proyectos y actividades que emanan de estas políticas, y a la coordinación y utilización de los recursos de la organización para conseguir

---

[31] BOWEN, 1994, CARVER, 1997, VERNIS et al., 1998, citado en VERNIS, Alfred. *Retos de los órganos de dirección y gestión en las ONLS"*. I Foro Socialia , espacio de encontro de 3º sector de Galicia. Santiago de Compostela, 21-22 /01/2005. Disponible en http://wwwcg.caixagalicia.es/socialia_noticias/noticiasdocs/00058597/ponencia_taller3.pdf [Consultado el 03/05/2009]

los objetivos marcados. Es decir, la implementación de las líneas directrices marcadas por los responsables del gobierno de la organización.

Una causa muy importante de la confusión entre gobierno y gestión ha sido el proceso de creación y crecimiento de muchas ONL. Con frecuencia, las mismas personas que deciden crear una asociación son las que definen la misión y los objetivos de esta. Estas mismas personas coordinan luego los proyectos y actividades, y también acaban asumiendo responsabilidades ligadas a la gestión diaria de la organización. En definitiva se produce una superposición de las funciones de gobierno y gestión. Es importante comprender la dificultad de separar gobierno y gestión en asociaciones pequeñas y promover en la medida de lo posible la separación entre ambas esferas. De lo contrario, se puede correr el riesgo de que las asociaciones estén dirigidas desde el punto de vista de la supervivencia y no desde su misión, algo que ocurriría si sólo hubiera gestión y no gobierno. Una de las tareas del gobierno es velar por el cumplimiento de la misión de la asociación.

Las funciones de los órganos de gobierno vienen determinadas en los estatutos de cada asociación. No obstante y para el caso que nos ocupa, hay una serie de funciones que los órganos de gobierno deben cumplir:

1. Velar por el cumplimiento de la misión, los fines estatutarios y la preservación de los valores de la organización: Los órganos de

gobierno tienen un papel fundamental a la hora de velar por la misión de la organización. Como señalan Berger y Poli, el órgano de gobierno "*debe evaluar periódicamente la misión, revisarla para verificar su relevancia, pertinencia, viabilidad y factibilidad; y modificarla si fuera necesario.*"[32]

2. Aprobar el plan estratégico y/o plan de acción de la organización: Debe dedicar tiempo para reflexionar sobre el futuro de la asociación y las opciones estratégicas que esta debe adoptar en el presente para hacer frente al entorno en el que se encontrará en el futuro e influir en él. Normalmente, esta reflexión quedará plasmada en una visión, en un plan estratégico plurianual y en los planes de acción que se derivarán de aquel.

3. Asegurar la viabilidad económica de la organización: El órgano de gobierno debe intentar desempeñar un rol activo en la definición de las principales estrategias de financiación de la organización. Los recursos financieros son normalmente escasos y limitados. Por ello, se espera que el órgano de gobierno sea capaz de trabajar en la consecución de donaciones de otras instituciones y personas a través de sus relaciones personales.

---

[32] VERNIS, Alfred. *Retos de los órganos..., op.cit., p. 7.*

4. Ejercer liderazgo estratégico para construir confianza: Para asegurar la supervivencia de las asociaciones, es imprescindible la construcción y mantenimiento de la confianza de la sociedad hacia la organización. Para ello, hay que asegurarse que todas sus acciones sean coherentes con sus valores organizativos y crear los sistemas necesarios que garanticen el respeto de esos valores, siempre desde la transparencia y el rigor. Para que las asociaciones expliquen mejor sus actuaciones y tengan capacidad de rendir cuentas de forma clara a la sociedad, necesitan un buen gobierno, una buena gobernabilidad. En este sentido, la labor de los líderes se concreta en: En primer lugar, focalizar la energía de quienes trabajan en la organización con el fin de hacer comprender que la creación de confianza en la organización es una tarea de todas y cada una de las personas que colaboran o trabajan en ella. En segundo lugar, ejercer el liderazgo de la asociación. Esto implica no delegar funciones a gerentes o directores, porque son los miembros del órgano de gobierno los responsables de la asociación ante la sociedad. En tercer lugar, desarrollar esfuerzos para medir y evaluar el impacto final de la organización en la sociedad.

5. Seleccionar al director o directora: Esta es una decisión crucial del órgano de gobierno de cualquier asociación medianamente estructurada. La relación que se establece entre el órgano de gobierno y la persona que dirige la organización es una de las claves de éxito de la organización. Han de estar delimitadas las funciones de cada parte y

debe explicitarse cómo va a evaluarse la labor del director o directora y del resto del equipo.

6. Evaluar su propio rendimiento: Los órganos de gobierno deberían de ser capaces de evaluar su propio rendimiento para saber en todo momento si están realizando, y cómo lo hace, las tareas que les han sido encomendadas.

Una de las fases especialmente críticas en las organizaciones no lucrativas es la fase de renovación del órgano de gobierno; es decir, cuando termina su etapa un equipo de personas que han formado parte del órgano de gobierno y entra un equipo nuevo. Es importante planificar esta fase de antemano para evitar situaciones en las que el equipo anterior es apartado totalmente de la asociación. Los miembros anteriores de un órgano de gobierno, son personas cruciales que disponen de una memoria histórica e institucional de la organización que es fundamental preservar. Sus experiencias pueden ser válidas para los nuevos miembros: pueden evitarse errores, pueden servir para entender procesos históricos, para asegurar una continuidad, etc. En este sentido, tenemos una doble responsabilidad: Por un lado, asegurar el traspaso a la organización de los conocimientos de las personas que abandonan el órgano de gobierno para evitar que la experiencia acumulada se vaya con ellas. Por otro lado, mantener el contacto con los antiguos miembros, por ejemplo, a través de

una información regular- por ejemplo semestral o anual- porque es posible que más adelante necesitemos contar con su ayuda de nuevo.

Para evitar situaciones en las que hay una desconexión total entre diferentes juntas directivas, algunas asociaciones optan por la solución de renovar parcialmente sus órganos de gobierno de manera que siempre coincidan personas que hace ya algunos años que ejercen el cargo con otras personas que acaban de asumir esa responsabilidad. Se puede tratar de renovar por mitades o tercios los órganos de gobierno para asegurar cierta continuidad en el gobierno de la organización.

5.6.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de la Junta Directiva

Centro Asturiano de Buenos Aires

Argentina

http://www.centroasturianobsas.org.ar

Recorrido histórico de las Juntas Directivas del Centro

¿Por qué es relevante?

En la página Web del Centro podemos encontrar una descripción de todas las presidencias del Centro desde 1913, año de su Fundación, hasta la actualidad.

Han elaborado una ficha de cada una de las Juntas Directivas que ha tenido el Centro, donde se recogen los nombres de sus miembros y una fotografía del Presidente de cada una de ellas.

Este gesto permite reconocer la labor de todos los miembros de las Juntas Directivas. Estas personas han formado parte de la trayectoria

histórica de la asociación y sin duda han dejado huella en su misión, visión y objetivos.

También debemos destacar el apartado que han dedicado a los socios fundadores.

Don Hipólito Fernández,
Primer Presidente de la Entidad.

PRESIDENCIA DEL SEÑOR HIPOLITO FERNANDEZ
(Febrero 1913 - Noviembre 1914)

Miembros que actuaron durante la misma: *VICEPRESIDENTES:* BLANCO Casimiro y FERNANDEZ Francisco. *SECRETARIOS:* GARCIA DE DIEGO José, MARTINEZ LANIO César, MALLEZA Alfredo y Salustiano ALONSO M Bonifacio, CARIDE J CUERVO C FERNANDE José, FE Mariano, G GA YOL GONZALEZ Secundino MENENDEZ AIfredo, P GRAÑA M. ZUGASTI

Don Ramón Del Fresno

PRESIDENCIA DEL SEÑOR RAMON DEL FRESNO
(Noviembre 1923 - Septiembre 1927)
VICEPRESIDENTES1º: LOPEZ VILLAMIL Manuel, VIGON POLLEDO Bernardo. *VICEPRESIDENTES 2º:* CUESTA Angel, ESTEVANEZ Jesús, RODRIGUEZ Francisco E. *SECRETARIO:* MALLEZA Alfredo. *SUBSECRETARIOS:* DIAZ PEÑA Emilio, RODRIGUEZ Francisco E., GARCIA Olimpio V., FERNANDEZ Aniceto. *TESOREROS:* ORDOÑEZ MATA Angel, QUINTANA Elias, DE VERA Angel. *SUB TESOREROS:* CA VEDA SANCHEZ Enrique, ALONSO Evaristo, GARCIA FERNANDEZ Jesús, GARCIA FERXANDEZ José. *CONTADORES:* MARGOLLES Abelardo, ORDOÑEZ Victor. *SUBCONTADORES:* NAREDO CUVILLAS Arsenio, DEL PRADO Sabino. *BIBLIOTECARIOS:* ZAPICO ANTUÑA Nicanor, LOBETO Angel. *VOCALES:* ALONSO Francisco, ARIAS Manuel, CABEZA José, CAMBLOR Antonio, DEL PRADO José, FERNANDEZ GARCIA José, GONZALEZ GARCIA Angel, GONZALEZ Marcial, ORDIZ César, PEDRAYES Daniel, PEREZ Salustiano, RIOPEDRE José, RIVA Sabino, URIA FERNANDEZ José, V ALLINA Luciano, VIGIL Fernando, VILLAMIL Alejandro.
COMISION DE CUENTAS DURANTE EL MISMO PERIODO
DAUZET Carlos, FUEYO Bautista, GARCIA Olimpio V., TEJA Hilario, VILLAMIL Alejandro, ALVAREZ Balbino, ALVAREZ Benjamín, VEGEGA Silverio, NAREDO CUVILLAS Arsenio, MARTINEZ Silverio, NAREDO CUVILLAS Arsenio, MARTINEZ VIGON Juan, ALVAREZ Antonio, CALLEJA Alfredo, MONTES Sergio, CA VEDA SANCHEZ Enrique, IGLESIAS Manuel, ZAPICO ANTUXA Nicanor, ORDOÑEZ Lucio, VINJOY Benigno. JURADO SANCHEZ Vicente, BALBIN Timoteo, DR. CALZADA Rafael, GONZALEZ GARCIA Enrique, DR. GONZALEZ Ramón, MARTINEZ Rosendo, DR. MENDEZ CALZADA Luis, MERCADO Rafael, PICO BORDOY Ramiro, RODRIGUEZ Moisés, GUTIERREZ Marcelino, GARCIA Cesáreo, DÍAZ F. Juan, MIERES Manuel, FERNANDEZ GAYOL, Bernardo. VEGEGA Silverio.

5.6.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de la Junta Directiva en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

Los miembros de la Junta Directiva informan periódicamente a los socios, de los proyectos y actividades de la asociación.	
Motivan al personal de la asociación, a través de cartas, tablón de anuncios, etc.	
Promueven una gestión ética de la asociación.	
Velan porque los recursos de la asociación sean utilizados para los fines anunciados.	
Fomentan una buena comunicación interna entre todos/as los/as trabajadores/as de la asociación, organizando reuniones periódicas.	
Las responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están especificadas de forma clara.	

El órgano de gobierno revisa periódicamente el cumplimiento de la misión de la organización.	
Se reconoce la labor de los miembros de las anteriores Juntas Directivas, invitándoles a participar en las actividades de la asociación.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 8 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre los 9 y 15 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 16 puntos, significa que la gestión en esta área está siendo muy positiva.

5.6.4. Consejos de los Expertos

Lo que se espera es que los responsables del órgano de gobierno de la asociación es que velen por el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad. La asociación nunca debe olvidar los motivos para los que fue creada y es por ello que se hace necesario que los miembros de la Junta Directiva estén constantemente vigilando que se cumplan. En muchas ocasiones esto implica que se tenga que hacer una revisión de esta misión y objetivos con el fin de adaptarlas a nuevas necesidades y realidades.

Los miembros de la Junta Directiva deberán dar ejemplo con una actuación ética y responsable acorde con los valores de la entidad que representan. Esto es común a cualquier tipo de organización, y es por ello que nuestros expertos coinciden en que se debe promover una gestión ética de la asociación.

Recordemos que los miembros de la Junta Directiva ejercerán el liderazgo de la entidad y por tanto, deberán velar para que los recursos de la asociación sean utilizados para los fines que fueron anunciados, reconocer la labor de las personas trabajadoras y voluntarias, fomentar una buena comunicación interna entre todos los miembros de la entidad, lo que permitirá generar confianza entre ellos. El reconocimiento y

motivación del personal favorece el trabajo en equipo y sobre todo, estimula la creación de identidad hacia la asociación.

Por último, las tareas y funciones de los miembros de la Junta Directiva deben estar claramente especificadas y sus miembros deben involucrarse en la realización de las actividades y programas de la asociación.

5.7. Dimensión 6. Alianzas

5.7.1. Introducción Teórica

Las alianzas son uniones de diferentes entidades, tanto públicas como privadas que concurren a un mismo fin. La experiencia nos indica que la creación de alianzas entre personas y entidades fortalece el tejido asociativo, ya que se comparten experiencias, recursos, se advierten dificultades, etc. Asimismo, puede permitir la realización de actividades coordinadas, llegar a más personas destinatarias, llevar a cabo objetivos que de otra forma serían difícil de alcanzar, etc. Y sobre todo, las relaciones externas de las asociaciones es un buen indicador de su nivel de consolidación. Las alianzas pueden ser de dos tipos: En primer lugar, pueden ser relaciones de apoyo para facilitar la actuación, ya sea proporcionando recursos, como por ejemplo espacios o materiales, o asistencia en la prestación de servicios. En segundo lugar, la realización de actividades de forma conjunta en el caso de que se compartan objetivos.

El trabajo en red debe basarse en unos valores consensuados, y en una orientación compartida hacia la justicia, la solidaridad y el bien común. La creación de alianzas debe establecerse entre organizaciones responsables, solidarias, con un gran compromiso por la transparencia y con una cultura organizacional con valores afines. De lo contrario pueden

crearse efectos nocivos para la asociación, ya que se puede generar una situación de dependencia económica con las entidades.

Algunos de los agentes con los que se pueden establecer alianzas:

- Con organizaciones del entorno más próximo: coordinadoras de barrio, etc.
- Con federaciones, coordinadoras del mismo sector de la actividad. Por ejemplo, que sean de la misma región de origen.
- Con federaciones, coordinadoras generalistas del mismo sector.
- Con organizaciones internacionales.
- Con administraciones públicas.
- Con sindicatos.
- Con empresas.
- Con universidades...

Principales razones para establecer alianzas:

- No duplicar esfuerzos.
- Conseguir apoyo para las actividades.
- Realización de actividades conjuntas.

- Conseguir recursos económicos.
- Legitimación y reconocimiento social: Participar en una red da mayor credibilidad ante la sociedad.
- Poder hacer incidencia política ante las administraciones públicas.
- Sensibilizar a la sociedad sobre problemáticas concretas.
- Dar a conocer las actividades y los proyectos realizados.
- Compartir experiencias, aprender colectivamente.
- Renunciar a los intereses particulares de la asociación y conseguir lo mejor para el interés global del colectivo.

Cinco pasos para la implantación de una alianza:

1. Reflexionar sobre las razones para iniciar procesos de colaboración. Se debe emprender un proceso de reflexión interno, previo al contacto con la otra parte, donde establezcamos las motivaciones para colaborar. Debemos también reflexionar sobre experiencias previas de trabajo en red.
2. Identificar las demandas y expectativas de los grupos de interés. Esto nos permitirá priorizar los grupos de interés para su implicación en los proyectos de colaboración y además, identificar las actividades en

colaboración que satisfagan las expectativas y demandas de los grupos de interés priorizados.

3. Definir el marco de colaboración: objetivos y modo de colaboración. En este sentido, el marco de colaboración debe dejar claro al menos los siguientes aspectos: Objetivos perseguidos, duración de la colaboración, tipo de colaboración a desarrollar, aportaciones a realizar por las partes y restricciones a la aportación, instrumentos de dirección, ejecución y control a implantar, instrumentos de comunicación a diseñar, modo de reparto de los costos, utilidades del proyecto, criterios de evaluación de los resultados.

4. Identificar la aportación de recursos al proceso de colaboración. Debemos analizar los recursos que las organizaciones que deseen colaborar puedan poner a disposición del proyecto. Esto es vital para garantizar la viabilidad del proyecto a desarrollar.

5. Definir los criterios de selección de las organizaciones con las que deseamos aliarnos. Los criterios generalmente utilizados por las ONL son los siguientes: **comportamiento:** El comportamiento de las entidades son compatibles con los de la asociación y respetan normas, códigos de conducta internacionales, etc., como los acuerdos de la OIT, ONU, etc. **Actividad**: Identificación de organizaciones que intervienen en su esfera de actividad (cercanía geográfica, relación con socios de la asociación, experiencias previas de colaboración, etc.) **Transparencia:**

Que las pautas de trabajo de la organización sean transparentes. **Bien común:** La organización trabaja para conseguir beneficios para cada uno de los grupos de interés respetando la legislación vigente. **El proyecto,** relación de la organización con el proyecto a realizar.

5.7.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de Alianzas

Euroferia Andaluza

Bélgica

http://www.euroferia.net

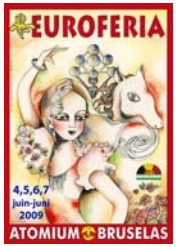
Euroferia Andaluza

¿Por qué es relevante?

Esta asociación, fundada en 2001, tiene sus orígenes en la Peña de Arte y Cultura Andaluza. La primera Feria fue organizada en 1992, y estuvo dirigida especialmente a la comunidad andaluza residente en Bélgica. En los años posteriores se realizaron otras ferias, pero éstas no tuvieron el éxito esperado. Fue entonces, cuando en 1997, y gracias al apoyo del alcalde de Koekelberg y de su Corporación municipal, se superan todas las expectativas y la Feria logra 20.000 visitantes.

La alianza con el Ayuntamiento de Koekelberg y de su Corporación municipal, ha permitido darle un enfoque más europeo a la Feria, obtener apoyos de otras ciudades hermanadas con Koekelberg, como Sánlucar de Barrameda (Cádiz), Hyéres (Var) y Kolobrzeg (Polonia). Tras el éxito de las sucesivas ediciones, otras ciudades se fueron uniendo a este proyecto: Bastogne, Huelva, Almería, Málaga, etc.

La decimoséptima edición de la Euroferia se ha celebrado en los pies del Atomiun, y ha contado con más de 200.000 visitantes. Es una de las ferias más grandes de Europa y su ambiente festivo y folklórico ha permitido promover la cultura andaluza y española entre la sociedad belga.



5.7.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de las alianzas en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

La asociación realiza actividades conjuntamente con otras asociaciones.	
Desarrolla alianzas con asociaciones locales.	
Forma parte de una federación o coordinadora en el país de acogida.	
Diseña proyectos conjuntos con otras organizaciones.	
Tiene relaciones con otras entidades del entorno aunque no sean del mismo sector de su actividad.	
Participa en actividades organizadas por otras entidades.	

Tiene una base de datos de contactos con organizaciones que trabajan en la misma temática.	
Dedica tiempo a la reflexión e intercambio de información entre la asociación y las organizaciones con las que colabora para exponer las capacidades y motivaciones de ambas, a través de reuniones o encuentros.	
Elabora material de presentación de la asociación donde se especifiquen los objetivos, misión, visión, valores y actividades que realizan.	
Diseña mecanismos e instrumentos de reconocimiento para las organizaciones que colaboran con la asociación.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 11 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre los 12 y los 21 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 22 puntos, significa que la gestión en esta área está siendo muy positiva.

5.7.4. Consejos de los Expertos

Una organización debe ser capaz de desarrollar una capacidad de observación de la realidad, de considerar los cambios del entorno, su repercusión en sus formas de trabajo y la necesidad, estratégica y operativa, de generar redes, vínculos y sinergias. Vincularse con otras asociaciones y organizaciones genera aprendizaje. La relación con las administraciones públicas y entidades privadas permite el conocimiento de sus políticas y la capacidad de influir en ellas o de vincularse a ellas manteniendo o difuminando la identidad de la organización. En ocasiones, la capacidad de relacionarse adecuadamente puede contribuir en el mantenimiento nuestra identidad y la continuidad de nuestra organización. Generalmente se pueden establecer dos niveles de relación. El nivel macro, en el que se sitúa las dimensiones conceptuales de lo político, lo económico, lo legislativo, lo tecnológico, donde se juegan los grandes marcos internacionales y en los que se genera una visión de largo plazo compartida por muchos actores y alimentada desde el encuentro en la diferencia. Y el nivel micro, que hacer referencia a lo más cercano a la organización y que posibilita la concreción histórica de dicha visión de largo plazo, alimentándola a través de la experiencia real y concreta de grupos, organizaciones y personas. Lo que debemos procurar es dedicar tiempo al desarrollo de alianzas y a una reflexión e intercambio de

información con otras organizaciones, tanto de nuestro sector como de otros.

Uno de los primeros pasos que debemos dar para crear alianzas es la elaboración de material de presentación de la asociación donde se especifiquen nuestra misión, objetivos, visión y valores, de tal forma que presentemos de forma clara lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos.

5.8. Dimensión 7. Planificación Estratégica

5.8.1. Introducción Teórica

Disponemos de un instrumento eficaz de gestión para las asociaciones. Se trata de la planificación estratégica. Supone orientar nuestra organización hacia el futuro, sin olvidarnos del presente. Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, crear condiciones para aprovechar oportunidades y evitar riesgos, que sin duda aparecerán.

Para una buena planificación estratégica, debemos tener en cuenta tres elementos: la situación actual de nuestra entidad, las metas que hemos marcado y qué decisiones debemos tomar para conseguirlas. La mejor planificación es sin duda, aquella que se apoya en el pensamiento creativo, en el conocimiento profundo de la entidad y su ámbito de actuación y en la valoración de las diferentes opciones posibles. Pero sobre todo, en la coordinación y participación tanto de los voluntarios, socios, usuarios, como los miembros de la junta directiva.

Los planes estratégicos, son planes a medio o largo plazo (usualmente a tres o cuatro años). En ellos se recogen el conjunto de objetivos y metas a largo plazo y la identificación de los medios o líneas de

acción que se utilizará para la obtención de esos objetivos o metas. Esto nos permitirá conocer el entorno en el que desarrollamos nuestra actividad, y situarnos ante posibles circunstancias adversas y aprovechar las oportunidades que pueden presentarse anticipándonos.

El plan estratégico se convierte en un instrumento que facilita el trabajo del órgano de gobierno ya que los miembros de este disponen de un marco claro al que atenerse, lo que les ayuda a desarrollar criterios para enjuiciar la marcha de la organización. Otra de las ventajas de la existencia de un plan estratégico es su uso como instrumento para asignar, por orden prioritario y en coherencia con el ideario de la organización, los recursos escasos de los que dispone. Al mismo tiempo, puede servir para que el órgano de gobierno comprenda mejor la realidad de la organización y su entorno. Un análisis detallado ayudará a que las personas encargadas de tomar decisiones relevantes para el futuro de la organización dispongan de suficiente información cuantitativa y cualitativa. Por último, un plan estratégico constituye un refuerzo del liderazgo institucional del órgano de gobierno que, durante el proceso de implicación en su elaboración, conocerá mejor a los diferentes grupos internos y externos involucrados en la marcha de la organización.

5.8.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de la Planificación Estratégica

Asociación Almeriense de Emigrantes Retornados

España

http://www.asaler.es

Reunión anual estratégica

¿Por qué es relevante?

Anualmente, la asociación se reúne de forma extraordinaria, con un doble objetivo, por un lado, hacer un balance de las actividades del año, y por otro lado, planificar las actividades y prioridades del siguiente año. En la última reunión, se establecieron los objetivos estratégicos de los próximos tres años: buscar los apoyos necesarios para lograr que las necesidades de los emigrantes retornados sean atendidos con el máximo interés, celebrar todo tipo de actividades culturales y campañas de difusión para llamar la atención sobre los problemas del retorno y ofrecer un espacio de diálogo

para buscar soluciones, sensibilizar a la opinión pública de las similitudes entre la emigración española y la inmigración.

Estos objetivos estratégicos han guiado las actividades de la asociación. A raíz de estos objetivos, se han establecido cuatro colectivos prioritarios de actuación: emigrantes retornados de la tercera edad, jóvenes retornados, mujeres retornadas y asociaciones de inmigrantes.

Estas reuniones han servido para fortalecer los lazos de solidaridad entre todos los socios de la asociación, identificar problemas y aportar soluciones. Además, El establecimiento de un marco de actuación para los próximos años, ha ayudado a priorizar las actividades de la asociación, distribuyendo los recursos tanto materiales, económicos y humanos, en función de esas prioridades.

PROGRAMAS

- **"Necesitan nuestra amistad":** Programa de charlas de sensibilización en I.E.S. de la provincia de Almería sobre el fenómeno migratorio estableciendo paralelismos entre la emigración española y la inmigración. Con esta campaña se ha pretendido acercar a los diferentes colectivos, concienciar a la opinión pública sobre la riqueza de la multiculturalidad y fomentar la solidaridad y la tolerancia.
- **Charlas informativas:** Campaña en municipios alme emigrantes retornados sobre los derechos adquirido Con este programa, el personal técnico de la asocia prestaciones, ayudas y servicios que pueden recibir
- **Atención a inmigrantes:** programa de atención a tercera generación de emigrantes españoles e inm

PARTICIPACIÓN EN FOROS, DEBATES Y CONGRESOS

- Desde su creación, ASALER ha participado en diversos encuentros de carácter divulgativo con el fin de reivindicar la importancia que se merece el colectivo de emigrantes retornados en la sociedad española.

ACTIVIDADES LÚDICAS Y ENCUENTROS INTERCULTURALES

- Dentro de la programación anual de las actividades lúdicas que realizamos, las excursiones y encuentros de convivencia entre nuestros socios tienen un lugar privilegiado (p.e. excursiones a parques naturales, Nerja, Lorca, etc. y las celebraciones navideñas y comidas de hermandad con actuaciones varias).

JORNADAS

- Jornadas temáticas sobre la importancia de los movimientos migratorios. Se pretende estudiar y analizar los paralelismos existentes entre la emigración y la inmigración, así como sus posibles causas y efectos en la sociedad.

5.8.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de la planificación estratégica en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

Elabora un plan estratégico global a medio plazo.	
Elabora anualmente, una autoevaluación de la gestión de la asociación.	
Hay una revisión periódica de las condiciones de los recursos humanos de la asociación.	
Revisa de forma periódica y consensuada su misión, valores y visión.	
Promueve la participación de jóvenes en la asociación a través de actividades y eventos.	
Diseña un sistema de reclutamiento de nuevos socios.	

Invierte en la formación de los trabajadores de la asociación.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 8 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre los 9 y 13 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 14 puntos, significa que la gestión en esta área está siendo muy positiva.

5.8.4. Consejos de los Expertos

En la planificación estratégica es muy importante señalar el valor de la reflexión sobre Identidad (misión, visión, valores, comportamientos, historia,...) ya que es el modo sostenido de hacer y entender su trabajo y su existencia como organización, así como su forma de interpretar su vida y el mundo en el que está inserta. Debe ser un concepto dinámico, que se va construyendo a lo largo de la historia de la organización. Se vincula directamente a la finalidad o propósito fundamental que la hizo nacer y que la mantiene con vida, a los valores y la forma de convivir, comportarse y organizarse internamente las personas que la forman, a la población o situación a la que quiere dar respuesta, y a los horizontes temporales con los que orienta su caminar. Es un elemento aglutinador clave de una organización porque genera comportamientos concretos y creencias expresadas de forma explícita, por lo que es necesario que sea conocida y compartida por todas las personas miembros, aunque con adhesiones muy heterogéneas.

Planificar estratégicamente consiste en saber dónde estamos en el momento actual, qué estamos haciendo y hacia dónde queremos llegar. Requiere un conocimiento muy profundo de la entidad y sobre todo tener claro nuestra misión, valores y objetivos. Para esto, la realización de evaluaciones anuales de la actividad general de la asociación, es un

instrumento útil que permite conocer qué se está haciendo, cuáles son los resultados, qué se puede mejorar tanto en la gestión interna, como en los servicios prestados. Planificar estratégicamente consiste además en invertir en la formación de nuestros recursos humanos, para aprovechar al máximo sus conocimientos y habilidades. Implica además, diseñar planes de reclutamiento de nuevos socios, voluntarios y trabajadores para que el trabajo de la organización sea continuo.

5.9. Dimensión 8. La Comunicación

5.9.1. Introducción Teórica

"Si no comunicas no existes",
Libro de Agustín Pérez López de la Asociación Española de Fundaciones.

Contiene aquellos indicadores que muestran la imagen y visibilidad pública que tiene la asociación. En este apartado consideramos de suma importancia la implantación de tecnologías de la información y la comunicación, en la gestión diaria de la asociación. Pero además, consideramos importante incluir estrategias que promuevan la visibilidad de la asociación en el país de constitución. La comunicación es una herramienta de gestión estratégica. Es importante, no sólo para dar a conocer las actividades de la organización, sino también para conseguir los objetivos generales de la asociación. .

Para el caso que nos ocupa, es necesario comunicarnos tanto con el país de constitución, como con las instituciones españolas. Una correcta comunicación permite hacer llegar el mensaje de la organización a toda la sociedad, en especial a potenciales voluntarios, socios, financiadores, etc. A través de la comunicación podemos explicar lo que se hace y lo que queremos hacer. El desarrollo de mecanismos e instrumentos

adecuados de comunicación nos permitirá crecer como organizaciones y legitimar nuestras actuaciones.

La comunicación debe ser coherente. Es decir, debemos transmitir los valores de la asociación. Por ejemplo, si nuestro objetivo es crear espacios de integración de los emigrantes en las sociedades de acogida, no podemos dar una imagen de éstos en situaciones conflictivas, porque nuestro mensaje estará siendo incoherente con nuestro objetivo.

El desarrollo de acciones comunicativas, nos ayudará a estar más presentes en la sociedad, a ser más eficaces, a obtener más apoyos y recursos y podremos dar a conocer mejor las actividades que realizamos. Por este motivo, debemos actuar con transparencia, ofrecer el máximo de información de forma periódica. De esta forma obtendremos una mayor legitimidad social para realizar nuestras actividades. Es importante que publiquemos nuestras memorias económicas, que nuestra Web ofrezca información actualizada de nuestras actividades, etc.

Debemos diseñar un plan de comunicación. Este plan se concreta en 7 pasos:

1. Establecer un punto de partida. ¿Por qué?
2. Los públicos de la comunicación. ¿Quién?
3. El mensaje ¿Qué?
4. Medios para comunicar. ¿Cómo?

5. El plan de acción. ¿Cuándo? Y ¿Dónde?

6. Claves de éxito. ¿Cómo provocarlo?

7. La evaluación. ¿Qué pasa?

El plan de comunicación integra las políticas, estrategias y acciones de comunicación, tanto internas como externas así como los recursos necesarios para su consecución.

Elementos clave para definir el Plan de Comunicación	
Definir los objetivos de la comunicación	Determinamos qué queremos conseguir (en función de la estrategia general de la asociación).
Concretar los ejes de la comunicación	• Mensaje general • Mensajes específicos (considerando los públicos y contenidos de la comunicación).
Definir los públicos objetivos	Identificando los destinatarios de la comunicación: Medios de comunicación, organismos y entidades, empresas, público en general, etc.
Diseñar el plan de medios (acciones y soportes)	Concretando los medios más eficaces para hacer llegar el mensaje a los diferentes públicos: • Actos y acontecimientos • Relaciones Públicas • Otros sistemas de información y comunicación con los ciudadanos (revistas, marketing directo, otros)

Elaborar el presupuesto	Cuantificando los recursos precisos para el desarrollo de las acciones propuestas.

Fuente: Plataforma de Voluntariado. *¿Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación?* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2007, Pág. 8.

5.9.2. Experiencia Exitosa en la Gestión de la Comunicación

Fundación Ramón Rubial "Españoles en el mundo".

España, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, México, Perú, Uruguay, Venezuela, República Dominicana, Puerto Rico, Panamá.

http://www.espamundo.org/

Campañas Preventivas del Programa de Presos Españoles en el Exterior

¿Por qué es relevante?

Es el único programa que existe de atención a presos españoles en el extranjero. Es completamente gratuito. Brindan información y asesoramiento sobre los españoles detenidos fuera de las fronteras: facilitan información, contactan con las Administraciones correspondientes o los servicios consulares, y mantienen los vínculos culturales de los presos con España a través del envío de la revista de la Fundación.

El programa está dirigido a todos los españoles detenidos en el extranjero y sus familiares, independientemente de su país de detención.

Desde 2000 han realizado siete campañas preventivas, conjuntamente con el Plan Nacional sobre las drogas para concienciar a la población sobre las consecuencias que pueden ocasionar el consumo de drogas en el extranjero.

Distribuyen las campañas en aeropuertos, estaciones de tren internacionales, comisarías, centro de jóvenes, ONG que trabajan o están relacionadas con el tráfico de drogas, ayuntamientos, etc. La presentación de las campañas se hace en rueda de prensa e intentan que tenga gran difusión en los medios de comunicación, televisión, radio, prensa. En 2001, la Fundación fue invitada para por el Senado para presentar un informe sobre la situación de los presos españoles en el extranjero para la Ponencia constituida en el seno de la Comisión Constitucional.

5.9.3. Cuestionario de Autodiagnosis

¿Cómo está la gestión de la comunicación en mi asociación?

¡Te invitamos que lo compruebes de una manera rápida! Puntúa del 0 al 2 las siguientes frases:

0= No 1= Ocasionalmente 2= Sí

Posee una imagen o logotipo identificativos.	
Posee una página Web.	
Actualiza periódicamente los contenidos de la página Web.	
Posee correo electrónico de contacto.	
Informa de sus actividades a la comunidad de acogida.	
Promueve la participación de miembros de la comunidad de acogida en las actividades de la asociación.	

La elaboración de un plan de comunicación está dentro de sus líneas estratégicas.	
Revisa todos los días el correo electrónico de la asociación.	
Responde todas las semanas, la correspondencia que llega a la asociación.	
Hay una persona del equipo, o un departamento responsable de las tareas de comunicación.	
Envía la memoria anual de las actividades a autoridades locales, medios de comunicación y financiadores.	
Dispone de una base de datos actualizada en la que se relacionan los medios de comunicación más importantes de ámbito estatal, autonómico y local, según nuestras necesidades.	

Suma los puntos. Si la suma obtenida es inferior a 13 puntos, la entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta dimensión. Si la suma está entre los 14 y 23 puntos, la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y negativos. Si la suma es de 24 puntos, significa que la gestión en esta área está siendo muy positiva.

5.9.4. Consejos de los Expertos

Uno de los mayores peligros de una asociación es que desaparezca. Cualquier organización se ve amenazada por este hecho, pero las ONL mucho más porque dependen en gran medida del grado de compromiso de las personas que trabajan en ella. Es por esto, que tenemos que prever la supervivencia de la asociación a través de la creación de acciones y actividades para este fin. Lo más importante es transmitir a las nuevas generaciones la importancia del movimiento asociativo de emigrantes y establecer mecanismos efectivos de captación de nuevos socios. Con este fin, debemos diseñar políticas de comunicación que transmitan a la sociedad los valores de la organización e invertir tiempo y recursos en la sensibilización de la sociedad en general, y de los jóvenes en particular. Para ello podemos hacer uso de las nuevas tecnologías y los canales de comunicación que existen. Debemos ser capaces de diferenciarnos del resto de actores, ya sea por la especialización en un colectivo concreto o sector social, la profesionalidad de nuestros servicios, por nuestro compromiso con determinados valores sociales y morales o por la eficacia en la gestión de recursos.

Uno de los aspectos más importantes en esta dimensión es tener un logotipo identificativos que nos diferencie del resto de asociaciones y, sobre todo, que comunique nuestros objetivos, misión y valores. Por otra

parte, lo ideal es que exista una persona o departamento responsable de las funciones de comunicación dentro de la organización, sobre todo porque es fundamental transmitir hacia el exterior las actividades que realizamos, cómo lo hacemos y sobre todo por qué lo hacemos. Para tener una buena comunicación, la creación de una Web puede ayudarnos muchísimo porque cualquier persona puede tener a la mano toda la información relativa a nuestra entidad. No obstante, es igualmente importante que esa información sea actualizada de forma periódica. Hay asociaciones que no tienen página Web, pero sí una dirección postal, por ello es importante que las asociaciones respondan semanalmente la correspondencia que reciben. Lo mismo puede aplicarse para el correo electrónico. Lo que queremos destacar es que tener unas buenas estrategias de comunicación beneficia al conjunto de la organización y ayuda a transmitir mejor nuestro mensaje al exterior.

6. Conclusiones

Las asociaciones y centros de emigrantes españoles y retornados han jugado un papel muy importante en la historia de las migraciones españolas. Han servido de apoyo al recién llegado a una sociedad desconocida, recelosa de los nuevos "visitantes". Constituyeron espacios de encuentro entre paisanos, donde se podía hablar castellano, probar comida de los lugares de origen, revivir celebraciones culturales y religiosas, etc. En la actualidad las asociaciones sirven de referencia a los ciudadanos españoles de la tercera edad, ofrecen espacios de reconocimiento de mujeres y jóvenes, se constituyen como plataformas de intercambio intercultural entre españoles, inmigrantes y autóctonos, y sobre todo son auténticas embajadoras de España a lo largo del mundo.

El objetivo principal que ha guiado este trabajo, ha sido el reconocimiento de la magnífica labor desempeñada por el movimiento asociativo de emigrantes españoles y retornados. Nuestra contribución ha sido la elaboración de este protocolo que no tiene otra finalidad que la de contribuir en el fortalecimiento de las asociaciones a través del fomento de una gestión de calidad entre las asociaciones ya consolidadas y las de reciente creación.

A lo largo de toda esta guía el lector ha comprobado nuestra apuesta por un enfoque sistémico de la gestión de las asociaciones, donde todas y cada una de las dimensiones propuestas son igualmente necesarias para garantizar una gestión de calidad de las entidades. No obstante, es preciso destacar que lo más importante para cualquier asociación es tener clara la misión, visión y objetivos. De esto dependerá todo lo demás. Si las asociaciones conocen lo que hacen, cómo lo hacen y sobre todo, por qué lo hacen, buscarán los medios, tanto materiales, como económicos y humanos, para llevar a cabo sus actividades, programas y servicios. La misión, visión y objetivos pueden cambiar a lo largo del tiempo, y de hecho es recomendable que así sea. Lo más importante es que la asociación identifique esos cambios y se ajuste a ellos, siempre de manera consensuada entre los miembros de la Junta Directiva, socios/as y personal de la organización.

Orientar nuestra asociación hacia una gestión de calidad es fundamental para adaptarnos a los nuevos tiempos, tiempos en donde se exige por parte de la sociedad, una mayor transparencia en la gestión y una rendición de cuentas que tenga en cuenta principios éticos como la transparencia. Recordemos que las entidades no lucrativas son creadas para realizar un bien social a colectivos determinados y por tanto tienen que actuar acorde a tal definición.

Esperamos que este protocolo contribuya en la formación y constitución de nuevas asociaciones, sobre todo entre los jóvenes españoles residentes en el exterior y los retornados, para consolidar la magnífica labor del movimiento asociativo entre nuestros compatriotas, auténticos embajadores de España más allá de nuestras fronteras.

Para finalizar, ofrecemos un análisis DAFO del movimiento asociativo de emigrantes españoles:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia consolidada	Poca experiencia en la gestión de calidad
Gran apoyo institucional	Escasa diversificación de fuentes de financiación
Visibilidad del movimiento asociativo	Personalismo en las Juntas Directivas
Marco legislativo favorable	Incipiente implantación de Nuevas Tecnologías

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Relevo generacional en las asociaciones	Envejecimiento de las Juntas Directivas
Diversidad de fuentes de financiación	Escasa representación de jóvenes y mujeres en las asociaciones
Tendencia hacia la gestión de calidad	Poca especialización de las actividades y programas

7. Bibliografía Consultada

AZIZA, Mimoun. La emigración española a través de la historia. *El Periódico Melillense*. 1 de julio de 2007. Págs. 24-25. http://www.melillense.info/periodico/numero06/06Melillense24.pdf [Consultado el 02/06/2009].

BARBERO, Izaskun. Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. 3s-gestión. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. 2007. Disponible en http://plataformaong.org/upload/15/63/GestionCalidadBizcaia.pdf [Consultado el 19 de mayo de 2009].

BLANCO, Juan., El asociacionismo en la emigración española a América. UNED. Salamanca, 2008. ISBN: 978-84-936871-0-6

CONSEJO DEL A JUVENTUD DE ESPAÑA. Manual de Gestión de entidades juveniles. Disponible enhttp://cms.ual.es/idc/groups/public/@vic/@vestudiantes/documents/documento/documento14664.pdf [Consultado el 6/06/2009]

DE ASÍS, Agustín, GROSS, Dominique, LILLO, Esther y CARO, Alfonso. Manual de Ayuda para la Gestión de las entidades no lucrativas. Fundación Luis Vives. Disponible en http://www.fundacionluisvives.org/upload/91/05/Manual_gestion.pdf

[Consultado el 5 de mayo de 2009].

FANTOVA, Fernando. La gestión de entidades no lucrativas: herramientas para la intervención social. Madrid, CCS, 2001. Pág. ISBN: 8483164469.

FERNÁNDEZ, Ana, Treinta años de historia del movimiento asociativo de emigrantes españoles en Bélgica (M.A.E.E.B). Movimiento Asociativo de Emigrantes Españoles en Bélgica. http://www.maeeb.be/index.php?page=historico [Consultado el 26/05/2009].

GAVILÁN, Begoña, GUEZURAGA, Nerea, BEITIA, Pedro. Guía básica para a gestión económica-financiera en organizaciones no lucrativas. 3s

gestión. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Disponible en www.3sbizkaia.org [Consultado el 9/06/2009]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE), datos a 1 de enero de 2009, disponible en www.ine.es [Consultado el 10 de mayo de 2009].

Jury, Pill, "The Delphi Method: Subtance, context, and an annotated bibliography, Socio-Economic Planning Sciences, VOL. 5, 1971, P. 60.

LANDETA, Jon. El Método Delphi: una técnica de previsión de la incertidumbre. Barcelona. Ariel. 1999. Pág. 57. ISBN: 8434428369.

Lindqvist, Per., Karin, Ulla., "Mis-using the E-Delphi Method: An Attempt to Articulate the Practical Knowledge of Teaching", Journal of Methods and Methodological Issues, Vol 1, Num. 1, 2007, Págs. 1-13.

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR. Herramientas de mejora para entidades de personas inmigradas. Disponible en http://www.tercersector.net/pdf/publicacions/2008-

07_Herramientas%20para%20entidades%20de%20persones%20inmigradas.pdf[Consultado el 22/04/2009].

Plataforma de Voluntariado. ¿Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación? Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2007

POZO-GUTIÉRREZ, Alicia. Emigración española en Inglaterra: Prácticas asociativas, integración e identidad. Doc 2/2005, Fundación 1º de Mayo, 2005. Disponible en http://www.1mayo.ccoo.es/publi...doc205.pdf [Consulado el 12/05/2009].

RODRÍGUEZ CABRERO, G., 1996. Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. Marzo de 2008. Disponible en http://www.plataformaongs.org/ [Consultado el 11/05/2009].

REVISTA GLOBAL HOY. http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/hoy/index.php?id=869&canal=Informes&seccontxt=01&ghoy=0005 [Consultado el 03/06/2009].

RUMÍ, Consuelo, Secretaria de Estado de Inmigración y Emigración, entrevistada en Madrid el 30/06/2009. Entrevista publicada en Crónicas de la Emigración, el 30/06/2009. Disponible en http://www.cronicasdelaemigracion.com/article.php?article_id=5277&category=1&action=read [Consultado el 30706/2009].

VERNIS, Alfred. Retos de los órganos de dirección y gestión en las ONLS". I Foro Socialia , espacio de encontro de 3º sector de Galicia. Santiago de Compostela, 21-22 /01/2005. Disponible en http://wwwcg.caixagalicia.es/socialia_noticias/noticiasdocs/00058597/ponencia_taller3.pdf [Consultado el 03/05/2009]

VIDAL, PAU y GUIXÉ, Imma., ¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo, Colección Papers de investigación OTS, 05., Observatorio del Tercer Sector, Barcelona, 2005, pág. 4-5.

8. Anexos

8.1. Anexo I: Material Enviado a los Expertos en la Primera Ronda del Delphi.

Proyecto: Análisis Cualitativo y Cuantitativo del Movimiento de Emigrantes Españoles en el Mundo (ASEM)

II Fase: Protocolo de gestión para el fortalecimiento de asociaciones de emigrantes

Antecedentes:

Hace tres años realizamos una investigación llamada "Retorno Fácil" que tenía como principal objetivo conocer las percepciones de los emigrantes españoles hacia el retorno. Para poder realizar las entrevistas con los emigrantes, nos pusimos en contacto con varias asociaciones tanto en América Latina como en Europa y nos llamó mucho la atención las dificultades que estaban teniendo para continuar con sus objetivos. Las dos causas más extendidas entre las asociaciones que explicaban esta

situación eran, por un lado, la falta de tiempo para las gestiones administrativas y la falta de interés por parte de las segundas y terceras generaciones de emigrantes españoles en el movimiento asociativo. Este hecho nos animó a presentar ante la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración, el proyecto denominado "Análisis Cualitativo y Cuantitativo del Movimiento Asociativo de Emigrantes Españoles en el Mundo (ASEM)".

La **primera fase** de la investigación se centró en recabar información de las asociaciones de emigrantes españoles diseminadas por el mundo con la intención de actualizar el listado, conocer cómo funcionan, cuáles son los medios de los que disponen para ponerse en contacto con sus socios, qué actividades realizan, etc. El resultado final de esta fase de la investigación, fue la elaboración de la *"Guía de Asociaciones y Centros de Emigrantes Españoles en el Mundo".*

En esta **segunda fase** de la investigación, nuestra contribución con el movimiento asociativo de emigrantes será la elaboración de un *"Protocolo de gestión para el fortalecimiento de las asociaciones de emigrantes"*, basado en un modelo de auto diagnosis, a partir del cual cada entidad podrá disponer de los elementos para reflexionar sobre cómo avanzar en el fortalecimiento de la asociación. El protocolo pretende ser una guía básica y práctica, de utilidad para quienes tienen responsabilidades de gestión dentro de las asociaciones.

Proyecto:

Hay nueve dimensiones en el funcionamiento de las asociaciones en las que hemos detectado mayor necesidad de refuerzo:

1. **Aspectos Legales:** Son todos aquellos requisitos jurídicos que toda asociación debe cumplir para garantizar su existencia. Se incluye el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación y la normativa del país de acogida.
2. **Aspectos materiales:** Son todos aquellos recursos y medios que hacen posible que se realicen las tareas de la asociación. Esta dimensión incluye tener un local (en alquiler, propiedad o cedido), un teléfono, material fungible, etc.
3. **Aspectos económicos y financieros:** *"Conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión". (*Observatorio del Tercer Sector, 2007).
4. **Las actividades y programas:** Es el catálogo de actividades, prestaciones y servicios que ofrece la entidad. Existen dos tipos: Las

dirigidas al colectivo de emigrantes, y las dirigidas a la sociedad en general.

5. **El equipo humano:** Son todas las personas que se organizan para desarrollar las actividades de la entidad. El equipo humano puede ser remunerado, voluntario o mixto.

6. **La Junta Directiva:** Son órganos de Gobierno formados por personas que voluntariamente dedican parte de su tiempo a la dirección de las asociaciones (Vernis Domènech, 2005).

7. **Las alianzas:** Relaciones que se establecen entre diferentes organizaciones, que deciden voluntariamente trabajar en red para alcanzar unos objetivos y valores comunes (Observatorio del Tercer Sector, 2007).

8. **La planificación estratégica:** Son planes de tres o cuatro años, en donde se recogen el conjunto de objetivos y metas a largo plazo y la identificación de los medios y las líneas de actuación que se utilizarán para la obtención de esos objetivos y metas.

9. **La Comunicación:** Conjunto de medios y estrategias que permiten hacer llegar el mensaje de la organización a toda la sociedad, a los socios, recursos humanos, otras organizaciones, etc.

Nuestra finalidad con este proyecto es provocar la reflexión entre las asociaciones para avanzar hacia un mayor fortalecimiento en la gestión y generar una inquietud hacia la posterior implantación de normas o sistemas de calidad más complejos. Hemos realizado una revisión de la bibliografía sobre gestión de Organizaciones No Lucrativas (ONL) y gestión de calidad, y hemos extraído de esas fuentes, una serie de afirmaciones, redactadas como consejos prácticos que sometemos a la opinión de los expertos. Con estas afirmaciones hemos diseñado 9 cuestionarios. El objetivo de estos cuestionarios es que las asociaciones realicen un autodiagnóstico de su propia gestión e intenten acercarse a nuestra propuesta de gestión.

Delphi

Nos hemos decantado por la realización de un Delphi, porque esta técnica se basa en la creencia de que la participación de expertos, cuidadosamente seleccionados, puede llevarnos a resultados válidos y fiables. Asimismo, el método Delphi reduce algunas debilidades de otros métodos como la dependencia de opinión de un solo experto, o la aparición de líderes dentro de un grupo de discusión. Si nos basamos en la opinión de un solo experto, estaremos dando demasiado peso a esa sola opinión y estaremos dejando de lado otros enfoques del mismo problema. En el caso de los grupos de discusión, pueden aparecer sujetos que *lideren*,

por sus dotes en comunicación o por su reputación, la opinión global del grupo y no se contemplen otros enfoques del fenómeno. El método Delphi, neutraliza ambos problemas, porque se solicita la participación individualizada de los expertos que elimina los posibles sesgos provenientes de la reputación del experto o sus dotes de comunicador. En este sentido, todos los participantes en el proceso tienen el mismo peso, sin importar su reputación, y sus comentarios influyen al resto sólo bajo la lógica de su argumentación[33].

Realizaremos dos rondas. En la primera ronda, les hemos pedido a los expertos que valoren según la escala que hemos definido, las afirmaciones. Una vez hayamos recibido los cuestionarios de todos los expertos, ordenaremos la información aportada por cada uno y diseñaremos un nuevo cuestionario. En la segunda ronda, el experto deberá expresar si está de acuerdo o no con los cuestionarios finales.

A continuación le presentamos el cuestionario correspondiente a la Ronda 1 del método Delphi. En él encontrará 9 tablas que contienen una serie de afirmaciones dirigidas a los gestores de las asociaciones.

---

[33] Lindqvist, Per., Karin, Ulla., "Mis-using the E-Delphi Method: An Attempt to Articulate the Practical Knowledge of Teaching", *Journal of Methods and Methodological Issues*, Vol 1, Num. 1, 2007, Págs. 1-13.

Estimado Experto:

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de los **aspectos legales** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones.

TABLA I.

Dimensión 1: Aspectos legales de una asociación.

Afirmación	Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones
La asociación, además de redactar unos Estatutos, tiene un Reglamento Interno.	
Está inscrita en el Registro de Asociaciones correspondiente. (Ministerio de Interior o alguna Comunidad Autónoma).	
Está inscrita en el Censo de Asociaciones y Centros de la Dirección General de la Ciudadanía Española en el Exterior.	

Cumple con la normativa en materia de asociacionismo del país de acogida.	
La asociación revisa periódicamente el marco legal de la legislación española como del país de acogida, en las materias que le interesan.	
La asociación lleva al día el Libro de Actas,	
La asociación lleva al día el Libro de socios.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de los **aspectos materiales** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones.

TABLA II.

Dimensión 2: Aspectos materiales de una asociación.

La asociación posee un horario de atención al público que se ajusta a las necesidades de los usuarios.	**Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones**
Tiene un local (alquilado, en propiedad o cedido) donde ejecuta sus actividades y atiende al público.	
Clasifica, ordena y archiva sus actividades y programas.	
Invierte en la mejora de las infraestructuras y equipos.	
La asociación realiza mantenimiento de las infraestructuras y equipos.	
Hace un inventario de los equipos y materiales.	

Dispone, al menos, de teléfono y dirección de correo electrónico como datos de contacto.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de los **aspectos económico-financieros** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones.

Tabla III.

Dimensión 3: Aspectos económico-financieros.

Afirmación	Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones
La asociación redacta anualmente un presupuesto.	
Además del Tesorero, tiene personas (asalariadas o voluntarias) encargadas de la contabilidad, redacción, seguimiento y control del presupuesto.	
La asociación publica en su página Web, una memoria del ejercicio económico anterior.	

La asociación envía una copia de la memoria del ejercicio económico anterior, a sus socios, voluntarios y patrocinadores.	
Realiza diferentes actividades para contar con autofinanciación.	
Redacta anualmente un calendario donde se contemplen las distintas fechas de convocatorias de subvenciones públicas y privadas.	
Tiene personal que conoce los procedimientos de solicitud y justificación de subvenciones públicas y privadas.	
Dispone de una Tesorería que puede gastar con justificante de los recibos pagados.	
La asociación tiene la contabilidad al día.	
Realiza un estudio de las principales empresas del entorno que pueden colaborar con la institución.	
La asociación establece convenios de colaboración a medio plazo con administraciones públicas, bien españolas o locales.	
La asociación realiza estudios de viabilidad económica y sostenibilidad de los proyectos y actividades.	

La asociación ordena y archiva los movimientos económicos.	
La asociación elabora, además de un presupuesto general, un presupuesto específico para cada actividad y programa.	
La asociación busca activamente nuevos financiadores.	
Realiza una auditoría externa de su presupuesto.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de las **actividades y programas** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones.

Tabla IV.

Dimensión 4: Actividades y Programas.

Afirmación	Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones
La asociación presenta una memoria anual de las actividades realizadas.	
Elabora un plan anual para llevar a cabo las actividades propuestas.	
Realiza una evaluación continua de la actividad.	
Al finalizar cada actividad, la asociación mide el grado de satisfacción de los participantes (socios, voluntarios).	
Diseña mecanismos de reconocimiento, como cartas de agradecimiento, para los patrocinadores de las actividades y programas.	

Envía una memoria de las actividades a los patrocinadores, socios y voluntarios.	
La asociación realiza un análisis de la viabilidad económica y técnica de las actividades.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento del **equipo humano** que supondría la aplicación de estas afirmaciones por parte de las asociaciones.

Tabla V.

Dimensión 5: Equipo Humano

Afirmación	Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones
La asociación tiene al menos una persona (contratada o voluntaria), dedicada a la gestión de los proyectos y actividades.	
Promueve la participación de mujeres en sus actividades y tareas de la propia entidad.	
Posee una red de colaboradores y/o voluntarios del país de acogida.	
La asociación promueve la integración de personas con discapacidad en las tareas de la entidad.	
Los voluntarios tienen un seguro.	

El personal laboral de la asociación está satisfecho con el funcionamiento de la asociación que se contempla en los cuestionarios de satisfacción.	
Los socios están satisfechos con el funcionamiento de la asociación, que se contempla en los cuestionarios de satisfacción.	
Existen otros mecanismos, diferentes a los establecidos formalmente por los Estatutos, para estimular y recoger sugerencias, propuestas, observaciones y reclamos de los socios, trabajadores y voluntarios, por ejemplo un buzón de quejas y sugerencias que se revisa con regularidad.	
La asociación pregunta el grado de satisfacción de los trabajadores y socios de forma periódica.	
La asociación tiene un plan de formación continua de los voluntarios.	
La asociación tiene mecanismos de fidelización y reconocimiento del voluntariado.	
La asociación elabora un censo de voluntarios donde se recojan sus expectativas y motivaciones.	
La asociación planifica campañas de captación de voluntarios y colaboradores.	

Tiene un organigrama.	
Los puestos, las tareas y responsabilidades están clara y unívocamente asignados.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de la **Junta Directiva** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones.

Tabla VI.

Dimensión 6: Junta Directiva.

Afirmación	**Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones**
Los miembros de la Junta Directiva informan periódicamente a los socios, de los proyectos y actividades de la asociación.	
Motivan al personal de la asociación, a través de cartas, tablón de anuncios, etc.	
Promueven una gestión ética de la asociación.	
Velan porque los recursos de la asociación sean utilizados para los fines anunciados.	
Fomentan una buena comunicación interna entre todos los trabajadores de la asociación, organizando reuniones periódicas.	

Las responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están especificadas de forma clara.	
Los miembros de la Junta Directiva participan de forma activa en las actividades y proyectos de la asociación.	
Existen espacios de interacción y contacto entre los miembros de la Junta Directiva de la asociación y los socios, voluntarios y colaboradores.	
Se revisa regularmente la marcha de la asociación en las reuniones del órgano de gobierno.	
El órgano de gobierno revisa periódicamente el cumplimiento de la misión de la organización.	
Hay un proceso de planificación de la renovación del órgano de gobierno.	
Tiene un documento donde está claramente explicitada la dedicación que tendrá cada uno de los miembros del gobierno.	
Se reconoce la labor de los miembros de las anteriores Juntas Directivas, invitándoles a participar en las actividades de la asociación.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de **las alianzas** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones.

Tabla VII.

Dimensión 7: Alianzas.

Afirmación	**Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones**
La asociación realiza actividades conjuntamente con otras asociaciones.	
Tiene firmado al menos un convenio de colaboración con alguna Administración Pública Española.	
Tiene firmado al menos un convenio de colaboración con alguna administración pública del país de acogida.	
Tiene firmado al menos un convenio de colaboración con alguna empresa española.	
Tiene firmado al menos un convenio de colaboración con alguna empresa del país de acogida.	

Desarrolla alianzas con asociaciones locales.	
Forma parte de una federación o coordinadora en el país de acogida.	
Diseña proyectos conjuntos con otras organizaciones.	
Tiene relaciones con otras entidades del entorno aunque no sean del mismo sector de su actividad.	
Participa en actividades organizadas por otras entidades.	
Tiene una base de datos de contactos con organizaciones que trabajan en la misma temática.	
Dedica tiempo a la reflexión e intercambio de información entre la asociación y las organizaciones con las que colabora para exponer las capacidades y motivaciones de ambas, a través de reuniones o encuentros.	
Define de forma clara el marco de colaboración a través de la redacción de un compromiso formal.	
Realiza un seguimiento y evaluación de la colaboración.	

Elabora material de presentación de la asociación donde se especifiquen los objetivos, misión, visión, valores y actividades que realizan.	
Diseña mecanismos e instrumentos de reconocimiento para las organizaciones que colaboran con la asociación.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de la **planificación estratégica** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones. (1=muy negativa, 5=muy positiva).

Tabla VIII.

Dimensión 8: Planificación estratégica.

Afirmación	Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones
Elabora un plan estratégico global a medio plazo.	
Elabora anualmente, una autoevaluación de la gestión de la asociación.	
Desarrolla alianzas con organismos financiadores tanto públicos como privados.	
Hay una revisión periódica de las condiciones de los recursos humanos de la asociación.	

Revisa de forma periódica y consensuada su misión, valores y visión.	
Promueve la participación de jóvenes en la asociación a través de actividades y eventos.	
Diseña un sistema de reclutamiento de nuevos socios.	
Invierte en la formación de los trabajadores de la asociación.	

Por favor valore, de 1 a 5 (1=muy negativa, 5=muy positiva), las siguientes afirmaciones en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de **la comunicación** que supondría la aplicación de estas medidas por parte de las asociaciones. (1=muy negativa, 5=muy positiva).

Tabla IX.

Dimensión 9: La Comunicación.

Afirmación	Valore del 1 al 5, las siguientes afirmaciones
Posee una imagen o logotipo identificativos.	
Posee una página Web.	
Actualiza periódicamente los contenidos de la página Web.	
Posee correo electrónico de contacto.	
Invierte en la implementación de Nuevas Tecnologías.	

Informa de sus actividades a la comunidad de acogida.	
Participa en actividades de la comunidad de acogida.	
Promueve la participación de miembros de la comunidad de acogida en las actividades de la asociación.	
Utiliza medios de comunicación local, nacional y españoles para dar a conocer sus actividades.	
La elaboración de un plan de comunicación está dentro de sus líneas estratégicas.	
Revisa todos los días el correo electrónico de la asociación.	
Responde todas las semanas, la correspondencia que llega a la asociación.	
Elabora notas de prensa, comunicados, ruedas de prensa, para medios de comunicación local, nacional y españoles.	
Hay una persona del equipo, o un departamento responsable de las tareas de comunicación.	
Elabora un plan de comunicación general de forma anual.	

Elabora un plan de comunicación para desarrollar cada actividad.	
Elabora una memoria anual donde se recogen las apariciones de la asociación en distintos medios de comunicación, tanto a nivel local, nacional e internacional.	
Se envía la memoria anual de las actividades a autoridades locales, medios de comunicación y financiadores.	
Disponemos de una base de datos actualizada en la que se relacionan los medios de comunicación más importantes de ámbito estatal, autonómico y local, según nuestras necesidades.	
Elaboran un plan de comunicación para desarrollar cada actividad.	

8.2. Anexo 2: Material de la Segunda Ronda Delphi

Estimado/a Experto/a:

A continuación le remitimos el cuestionario correspondiente a la segunda ronda Delphi. Este cuestionario recoge vuestras sugerencias y observaciones. Se ha suprimido la primera dimensión y los aspectos que abordaba, serán incluidos en la guía como un apartado introductorio donde se explicarán los pasos a dar para construir una asociación.

Al final de cada tabla, encontraréis comentarios que les solicitamos lean con atención. Las afirmaciones finales son las que mayor consenso han obtenido entre todos los participantes.

En esta segunda ronda, os pedimos que puntuéis del 1 al 3, las tres afirmaciones que consideráis tienen mayor importancia y es donde las asociaciones deberán incidir de forma especial.

TABLA 1.

Dimensión 1: Aspectos materiales de una asociación.

Afirmación	**Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia**
La asociación tiene un horario de atención al público que se ajusta a las necesidades de los/las usuarios/as.	
Tiene un local (alquilado, en propiedad o cedido) donde ejecuta sus actividades y atiende al público.	
Clasifica, ordena y archiva sus actividades y programas.	
Invierte en la mejora de las infraestructuras y equipos.	
La asociación realiza mantenimiento de las infraestructuras y equipos.	
Dispone, al menos, de teléfono y dirección de correo electrónico como datos de contacto.	

COMENTARIOS SOBRE ESTA DIMENSIÓN:

Como en todo el cuestionario, se han observado dos tendencias claramente definidas entre los expertos/as, por un lado, aquellos/as que apuestan por una gestión un tanto burocratizada, en donde se especifiquen procedimientos más o menos estandarizados de acción que estén enfocados a una gestión eficiente y de calidad de la entidad. Por otra parte, una segunda tendencia nos advierte de una gestión más flexible y menos estandarizada que también apuesta por una gestión eficiente y de calidad pero que se ajusta mejor a las necesidades de las asociaciones, sobre todo las más pequeñas. Este es un resultado que nos parece especialmente relevante puesto que entra de lleno en los debates sobre la adecuación de las normas de calidad en el Tercer Sector y la necesidad de ajustarlos a las realidades específicas del mismo. Tendremos en cuenta este resultado en las conclusiones.

Con respecto a esta dimensión, la última afirmación: "Dispone, al menos, de teléfono y dirección de correo electrónico como datos de contacto", ha obtenido una puntuación media de 5, y es en el que todos/as habéis estado de acuerdo en su alto grado de importancia. Hemos suprimido la afirmación "Hace un inventario de los equipos y materiales" puesto que su puntuación media ha sido un 2.5, entendiendo que es un aspecto que o bien se sobreentiende que las asociaciones

realizan o que no afecta realmente en la gestión de las entidades. Las demás afirmaciones han recibido una puntuación media de 4 y hay un alto grado de consenso entre los expertos.

Tabla 2.

Dimensión 2: Aspectos económico-financieros.

Afirmación	Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia
La asociación redacta anualmente un presupuesto.	
Además del Tesorero, tiene personas (asalariadas o voluntarias) encargadas de la contabilidad, redacción, seguimiento y control del presupuesto.	
La asociación publica en su página Web, una memoria del ejercicio económico anterior.	
La asociación envía una copia de la memoria del ejercicio económico anterior, a sus socios/as, voluntarios/as y patrocinadores.	
Para diversificar sus fuentes de financiación, realiza actividades de autofinanciación.	

Tiene personal que conoce los procedimientos de solicitud y justificación de subvenciones públicas y privadas.	
La asociación elabora, además de un presupuesto general, un presupuesto específico para cada actividad y programa.	
La asociación busca activamente nuevos financiadores.	

COMENTARIOS:

Esta ha sido una de las dimensiones donde más divergencias de opiniones hemos encontrado. Para empezar indicar que hemos suprimido varias afirmaciones de esta dimensión puesto que no han superado la puntuación media de 2.5 y además: o bien son cuestiones obvias o bien tiene que cumplirse si se solicitan subvenciones, por ejemplo las referidas a estudios de viabilidad y sostenibilidad de los proyectos. Además, era una de las dimensiones con más afirmaciones y podía dar la impresión de que estábamos indicando que ésta era la dimensión más importante, con lo que hemos optado por dejar las afirmaciones que han obtenido las mayores puntuaciones.

Hemos cambiado la redacción de una afirmación ya que no quedaban lo suficientemente clara en el cuestionario anterior.

Tabla 3.

Dimensión 3: Actividades y Programas.

Afirmación	Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia
La asociación presenta una memoria anual de las actividades realizadas.	
Elabora un plan anual para llevar a cabo las actividades propuestas.	
Realiza una evaluación continua de las actividades.	
Al finalizar cada actividad, la asociación mide el grado de satisfacción de los participantes (socios/as, voluntarios/as).	
Diseña mecanismos de reconocimiento, como cartas de agradecimiento, para los patrocinadores de las actividades y programas.	
Envía una memoria de las actividades a los patrocinadores, socios/as y voluntarios/as.	

COMENTARIOS:

La puntuación media obtenida en todas las afirmaciones es de 4, con lo que el grado de consenso es muy alto.

Tabla 4.

Dimensión 4: Equipo Humano

Afirmación	**Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia**
La asociación tiene al menos una persona (contratada o voluntaria), dedicada a la gestión de los proyectos y actividades.	
Promueve la participación de mujeres en la gestión de las actividades y tareas de la propia entidad.	
Posee una red de colaboradores y/o voluntarios del país de acogida.	
La asociación promueve la integración de personas con discapacidad en la gestión de las actividades y tareas de la propia entidad.	
El personal laboral de la asociación está satisfecho con el funcionamiento de la asociación que se contempla en los cuestionarios de satisfacción.	

Los/as socios/as están satisfechos/as con el funcionamiento de la asociación, que se contempla en los cuestionarios de satisfacción.	
Existen otros mecanismos, diferentes a los establecidos formalmente por los Estatutos, para estimular y recoger sugerencias, propuestas, observaciones y reclamos de los/as socios/as, trabajadores/as y voluntarios/as, por ejemplo un buzón de quejas y sugerencias que se revisa con regularidad.	
La asociación tiene un plan de formación continua de los voluntarios/as.	
La asociación tiene mecanismos de fidelización y reconocimiento del voluntariado.	
Tiene un organigrama.	
Los puestos, las tareas y responsabilidades están clara y unívocamente asignados.	

COMENTARIOS:

Hemos suprimido aquellas afirmaciones que han recibido una puntuación inferior al 2.5 y otras que son de obligado cumplimiento, por ejemplo “el seguro para los voluntarios”. El resto de las afirmaciones ha

recibido una puntuación media de 4 y hay bastante consenso entre todos los expertos. Hemos cambiado la redacción de dos afirmaciones que no quedaban claras en el cuestionario anterior.

Tabla 5.

Dimensión 5: Junta Directiva.

Afirmación	Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia
Los miembros de la Junta Directiva informan periódicamente a los socios, de los proyectos y actividades de la asociación.	
Motivan al personal de la asociación, a través de cartas, tablón de anuncios, etc.	
Promueven una gestión ética de la asociación.	
Velan porque los recursos de la asociación sean utilizados para los fines anunciados.	
Fomentan una buena comunicación interna entre todos/as los/as trabajadores/as de la asociación, organizando reuniones periódicas.	
Las responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están especificadas de forma clara.	

El órgano de gobierno revisa periódicamente el cumplimiento de la misión de la organización.	
Se reconoce la labor de los miembros de las anteriores Juntas Directivas, invitándoles a participar en las actividades de la asociación.	

COMENTARIOS:

Hemos suprimido aquellas afirmaciones con una puntuación inferior al 2.5 y el resto de afirmaciones han tenido una puntuación media de 4, con lo que el grado de consenso es muy alto entre los/las expertos/as.

Tabla VII.

Dimensión 7: Alianzas.

Afirmación	**Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia**
La asociación realiza actividades conjuntamente con otras asociaciones.	
Desarrolla alianzas con asociaciones locales.	

Forma parte de una federación o coordinadora en el país de acogida.	
Diseña proyectos conjuntos con otras organizaciones.	
Tiene relaciones con otras entidades del entorno aunque no sean del mismo sector de su actividad.	
Participa en actividades organizadas por otras entidades.	
Tiene una base de datos de contactos con organizaciones que trabajan en la misma temática.	
Dedica tiempo a la reflexión e intercambio de información entre la asociación y las organizaciones con las que colabora para exponer las capacidades y motivaciones de ambas, a través de reuniones o encuentros.	
Elabora material de presentación de la asociación donde se especifiquen los objetivos, misión, visión, valores y actividades que realizan.	
Diseña mecanismos e instrumentos de reconocimiento para las organizaciones que colaboran con la asociación.	

COMENTARIOS:

Al igual que en las dimensiones anteriores hemos descartado las afirmaciones con una puntuación media inferior al 2.5. Para el resto de afirmaciones la puntuación media es de 4 y hay bastante consenso entre todos los/las expertos/as.

Tabla VIII.

Dimensión 8: Planificación estratégica.

Afirmación	**Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia**
Elabora un plan estratégico global a medio plazo.	
Elabora anualmente, una autoevaluación de la gestión de la asociación.	
Hay una revisión periódica de las condiciones de los recursos humanos de la asociación.	
Revisa de forma periódica y consensuada su misión, valores y visión.	
Promueve la participación de jóvenes en la asociación a través de actividades y eventos.	
Diseña un sistema de reclutamiento de nuevos socios.	
Invierte en la formación de los trabajadores de la asociación.	

COMENTARIOS:

Las afirmaciones han tenido una puntuación media de 4, con lo que el grado de consenso es muy alto entre los/las expertos/as.

Tabla IX.

Dimensión 9: La Comunicación.

Afirmación	**Por favor, puntúe del 1 al 3, las afirmaciones que considera tienen mayor importancia**
Posee una imagen o logotipo identificativos.	
Posee una página Web.	
Actualiza periódicamente los contenidos de la página Web.	
Posee correo electrónico de contacto.	
Informa de sus actividades a la comunidad de acogida.	

Promueve la participación de miembros de la comunidad de acogida en las actividades de la asociación.	
La elaboración de un plan de comunicación está dentro de sus líneas estratégicas.	
Revisa todos los días el correo electrónico de la asociación.	
Responde todas las semanas, la correspondencia que llega a la asociación.	
Hay una persona del equipo, o un departamento responsable de las tareas de comunicación.	
Envía la memoria anual de las actividades a autoridades locales, medios de comunicación y financiadores.	
Dispone de una base de datos actualizada en la que se relacionan los medios de comunicación más importantes de ámbito estatal, autonómico y local, según nuestras necesidades.	

COMENTARIO:

Hemos suprimido aquellas afirmaciones con una puntuación inferior al 2.5 y el resto de afirmaciones han tenido una puntuación media de 4, con lo que el grado de consenso es muy alto entre los/las expertos/as.

8.3. Anexo 3: Síntesis de los Consejos de los Expertos

DIMENSIÓN 1: ASPECTOS MATERIALES

La gran mayoría de los/as expertos/as participantes, coinciden en que el aspecto más importante de esta dimensión es que las asociaciones dispongan de un de teléfono y dirección de correo electrónico como datos de contacto. De este modo, y como nos recomienda Virginia López Cueto de Plataforma de ONG de Acción Social, las asociaciones "*tendrán una forma de ser contactadas por socios/as... podrán comunicarse entre ellas y podrán crear su propia identidad como entidad*".

En segundo lugar, las asociaciones deben disponer de un local ya sea en alquiler, propiedad o cedido, para llevar a cabo sus actividades y atender a los socios/as y usuarios/as. Este aspecto está íntimamente relacionado con el anterior, porque permite darle mayor visibilidad a la organización, es una forma de contactar con ella, etc.

Por otra parte, es importante que, en el caso de ofrecer servicios de atención al público, el horario destinado a este fin esté claramente especificado y sobre todo se ajuste a las necesidades de los/as usuarios/as

y socios/as. De esta forma no habrá equívocos en cuanto a las horas destinadas a los servicios.

Asimismo, la asociación debe invertir en infraestructura y equipos materiales necesarios para llevar a cabo sus objetivos y misión. Recordemos que en función de nuestra misión, objetivos y los servicios que prestemos, así debemos garantizar los medios materiales. Finalmente debemos apostar por el orden, limpieza y clasificación de los documentos, actividades y programas de la asociación.

Es importante destacar que no podemos centrar nuestra atención únicamente en los aspectos materiales y descuidar el resto de dimensiones porque esto puede provocar que burocraticemos la gestión de la organización. Alfred Vernis, Director del Institute of Social Innovation de ESADE, recuerda que "las asociaciones de emigrantes han de ser ágiles y no burocráticas para poder dar respuesta a las necesidades de sus socios". Debemos huir de estructuras rígidas y poco efectivas y apostar por estructuras flexibles que permita la toma de decisiones de forma ágil.

DIMENSIÓN 2: ASPECTOS ECONÓMICO- FINANCIEROS

Los expertos concuerdan en que lo más importante en esta dimensión es que redactemos anualmente un presupuesto lo más ajustado con nuestra realidad económica-financiera y que cualquier cambio que se

produzca sea reflejado en las memorias económicas anuales. Asimismo, es recomendable elaborar un presupuesto específico para cada una de las actividades y programas de nuestra organización. Una forma de gestionar con transparencia es publicando nuestras memorias de los ejercicios económicos en nuestra página Web y enviando una copia a nuestros financiadores, socios/as, voluntarios/as. Como nos recuerda una de las expertas, "*la información hacia el exterior de lo que se hace y cómo se hace, es tan importante como hacerlo bien, deben exteriorizarse las acciones realizadas, y hoy en día una buena vía de hacerlo es Internet*".

Otro aspecto muy importante es tener personal que conoce los procedimientos de solicitud y justificación de subvenciones públicas y privadas. Como en cualquier tipo de organización es fundamental para su buena marcha, tener personas adecuadas en los puestos para poder llevar a cabo las actividades y programas de la entidad. Sobre todo en el caso de las asociaciones pequeñas o de reciente creación, las subvenciones constituyen una de las fuentes de financiación más importantes y es por ello que debemos tener personas que conozcan los procedimientos de presentación, sepan dónde se publican las convocatorias, tengan un calendario con las fechas en las que suelen salir las convocatorias, etc.

Lograr una independencia económica a través de la búsqueda activa de nuevos financiadores y realizar actividades para

autofinanciación son los otros dos aspectos que más debemos fomentar. Una de las principales dificultades a las que se enfrentan las asociaciones es la dependencia económica hacia las subvenciones y una forma de evitar esta dependencia es la creación de acuerdos con diversas instituciones que tengan objetivos y valores comunes con nuestra asociación. La realización de actividades de autofinanciación es otra posibilidad a través de la organización de por ejemplo: rifas, sorteos, loterías, la prestación de servicios especializados, etc.

DIMENSIÓN 3: ACTIVIDADES Y PROGRAMAS

La redacción de una memoria anual de nuestras actividades ayuda a consolidar la imagen externa de nuestra asociación. Podemos publicar esta memoria en nuestra Web, enviarla a socios, financiadores, entidades, medios de comunicación, etc., para darle mayor visibilidad a nuestra institución, las actividades que realiza y cómo las realiza. Las memorias de las actividades sirven también para reflejar en qué se han gastado los recursos de la asociación y también pueden servir para reclutar a posibles financiadores, socios/as y voluntarios/as.

Otro de los aspectos más importantes, es la realización de una evaluación continua de nuestras actividades y programas. Una evaluación continua implica presentar un proyecto viable y sostenible, que contemple la existencia de indicadores o métodos que permitan comprobar el

cumplimiento de los objetivos enunciados en el proyecto. Una evaluación continua tiene que contemplar la medición del grado de satisfacción tanto de las personas que han participado en su ejecución con el fin de detectar posibles errores y proponer soluciones de mejor. Pero también es muy importante preguntar el grado de satisfacción de los destinatarios de nuestras actuaciones, al fin y al cabo, son las personas por las que la asociación dedica sus esfuerzos y recursos. Por tanto, debemos tener siempre presente que una evaluación continua ayuda a mejorar la calidad de los servicios prestados y de las actividades realizadas.

El reconocimiento del trabajo de las personas voluntarias y contratadas es algo que a veces descuidamos. Una carta de agradecimiento, un tablón donde se reconozca la labor de todas las personas que han intervenido en nuestras actividades puede ayudar a estimular la lealtad con la asociación, fortalecer los lazos de identificación con los objetivos de la asociación, etc.

DIMENSIÓN 4: EQUIPO HUMANO

Lo más importante para gestionar con calidad nuestros recursos humanos es que las tareas y responsabilidades estén claramente especificadas, tanto para las personas voluntarias como las contratadas. Esto no quiere decir que tengamos que apostar por un sistema rígido de gestión de recursos humanos, todo lo contrario, lo que se busca

simplemente es intentar que exista claridad en las funciones y responsabilidades para saber en dónde estamos y qué debemos hacer. Para esto puede ayudar la creación de un organigrama donde se plasmen los departamentos que tiene nuestra asociación y las personas que en ellos trabajan. Esta también puede ser una forma de reconocer la labor de nuestros recursos humanos.

Deben existir mecanismos diferentes a los previstos en los Estatutos, para estimular el intercambio de ideas, opiniones y sugerencias. Recordemos que lo más importante en una organización son sus recursos humanos y la existencia de canales de comunicación estimula el flujo de ideas, promueve la innovación y creatividad, fomenta lazos de fidelización hacia los valores y objetivos de la asociación.

Debemos procurar conocer el grado de satisfacción de nuestros recursos humanos, porque esto garantizará una relación fluida entre todos los miembros de la asociación. Asimismo, al preguntarles el grado de satisfacción a las personas que trabajan en nuestra entidad, promovemos que todo el personal se sienta que forma parte de la asociación y, al solicitarle su satisfacción, podemos recoger nuevas ideas de mejora que repercutan en el buen funcionamiento de la entidad.

Otro de los aspectos destacados es la existencia de una red de colaboradores y personas voluntarias en el país de acogida. Como hemos podido comprobar, muchas asociaciones se han constituido como

auténticas plataformas interculturales con una gran diversidad entre sus miembros. El propio Estatuto de la Ciudadanía en el Exterior reconoce que la labor de muchas de las asociaciones se lleva a cabo gracias a la participación de voluntarios de los países de acogida y es por ello que debemos orientar nuestra acción no exclusivamente a españoles, sino dirigidas a toda la comunidad de la sociedad de acogida.

Finalmente, debemos destacar la necesidad de contar con personas que se dediquen en exclusiva a la gestión de los proyectos y actividades de la organización, de esta forma lograremos que la entidad camine con "cierta soltura" y mejore año tras año en la presentación de subvenciones y en la organización de actividades.

Las características sociodemográficas de la emigración española han cambiado radicalmente en los últimos años. El 51% son mujeres españolas residentes en el exterior y un porcentaje muy elevado lo representan jóvenes. Es necesario que la asociación refleje estos cambios en la composición de sus recursos humanos para adaptarse a los nuevos tiempos. Al mismo tiempo, la inclusión de ciudadanos españoles con discapacidad en las tareas de la entidad, promoverá una plantilla más diversa que bien gestionado traerá mayores grados de innovación y creatividad.

DIMENSIÓN 5: JUNTA DIRECTIVA

Lo que se espera es que los responsables del órgano de gobierno de la asociación es que velen por el cumplimiento de la misión y objetivos de la entidad. La asociación nunca debe olvidar los motivos para los que fue creada y es por ello que se hace necesario que los miembros de la Junta Directiva estén constantemente vigilando que se cumplan. En muchas ocasiones esto implica que se tenga que hacer una revisión de esta misión y objetivos con el fin de adaptarlas a nuevas necesidades y realidades.

Los miembros de la Junta Directiva deberán dar ejemplo con una actuación ética y responsable acorde con los valores de la entidad que representan. Esto es común a cualquier tipo de organización, y es por ello que nuestros expertos coinciden en que se debe promover una gestión ética de la asociación.

Recordemos que los miembros de la Junta Directiva ejercerán el liderazgo de la entidad y por tanto, deberán velar para que los recursos de la asociación sean utilizados para los fines que fueron anunciados, reconocer la labor de las personas trabajadoras y voluntarias, fomentar una buena comunicación interna entre todos los miembros de la entidad, lo que permitirá generar confianza entre ellos. El reconocimiento y motivación del personal favorece el trabajo en equipo y sobre todo, estimula la creación de identidad hacia la asociación.

Por último, las tareas y funciones de los miembros de la Junta Directiva deben estar claramente especificadas y sus miembros deben involucrarse en la realización de las actividades y programas de la asociación.

DIMENSIÓN 6: ALIANZAS

Una organización debe ser capaz de desarrollar una capacidad de observación de la realidad, de considerar los cambios del entorno, su repercusión en sus formas de trabajo y la necesidad, estratégica y operativa, de generar redes, vínculos y sinergias. Vincularse con otras asociaciones y organizaciones genera aprendizaje. La relación con las administraciones públicas y entidades privadas permite el conocimiento de sus políticas y la capacidad de influir en ellas o de vincularse a ellas manteniendo o difuminando la identidad de la organización. En ocasiones, la capacidad de relacionarse adecuadamente puede contribuir en el mantenimiento nuestra identidad y la continuidad de nuestra organización. Generalmente se pueden establecer dos niveles de relación. El nivel macro, en el que se sitúa las dimensiones conceptuales de lo político, lo económico, lo legislativo, lo tecnológico, donde se juegan los grandes marcos internacionales y en los que se genera una visión de largo plazo compartida por muchos actores y alimentada desde el encuentro en la diferencia. Y el nivel micro, que hacer referencia a lo más cercano a la

organización y que posibilita la concreción histórica de dicha visión de largo plazo, alimentándola a través de la experiencia real y concreta de grupos, organizaciones y personas. Lo que debemos procurar es dedicar tiempo al desarrollo de alianzas y a una reflexión e intercambio de información con otras organizaciones, tanto de nuestro sector como de otros.

Uno de los primeros pasos que debemos dar para crear alianzas es la elaboración de material de presentación de la asociación donde se especifiquen nuestra misión, objetivos, visión y valores, de tal forma que presentemos de forma clara lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos.

DIMENSIÓN 7: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la planificación estratégica es muy importante señalar el valor de la reflexión sobre Identidad (misión, visión, valores, comportamientos, historia,...) ya que es el modo sostenido de hacer y entender su trabajo y su existencia como organización, así como su forma de interpretar su vida y el mundo en el que está inserta. Debe ser un concepto dinámico, que se va construyendo a lo largo de la historia de la organización. Se vincula directamente a la finalidad o propósito fundamental que la hizo nacer y que la mantiene con vida, a los valores y la forma de convivir, comportarse y organizarse internamente las personas que la forman, a la población o

situación a la que quiere dar respuesta, y a los horizontes temporales con los que orienta su caminar. Es un elemento aglutinador clave de una organización porque genera comportamientos concretos y creencias expresadas de forma explícita, por lo que es necesario que sea conocida y compartida por todas las personas miembros, aunque con adhesiones muy heterogéneas.

Planificar estratégicamente consiste en saber dónde estamos en el momento actual, qué estamos haciendo y hacia dónde queremos llegar. Requiere un conocimiento muy profundo de la entidad y sobre todo tener claro nuestra misión, valores y objetivos. Para esto, la realización de evaluaciones anuales de la actividad general de la asociación, es un instrumento útil que permite conocer qué se está haciendo, cuáles son los resultados, qué se puede mejorar tanto en la gestión interna, como en los servicios prestados. Planificar estratégicamente consiste además en invertir en la formación de nuestros recursos humanos, para aprovechar al máximo sus conocimientos y habilidades. Implica además, diseñar planes de reclutamiento de nuevos socios, voluntarios y trabajadores para que el trabajo de la organización sea continuo.

DIMENSIÓN 8: LA COMUNICACIÓN

Uno de los mayores peligros de una asociación es que desaparezca. Cualquier organización se ve amenazada por este hecho,

pero las ONL mucho más porque dependen en gran medida del grado de compromiso de las personas que trabajan en ella. Es por esto, que tenemos que prever la supervivencia de la asociación a través de la creación de acciones y actividades para este fin. Lo más importante es transmitir a las nuevas generaciones la importancia del movimiento asociativo de emigrantes y establecer mecanismos efectivos de captación de nuevos socios. Con este fin, debemos diseñar políticas de comunicación que transmitan a la sociedad los valores de la organización e invertir tiempo y recursos en la sensibilización de la sociedad en general, y de los jóvenes en particular. Para ello podemos hacer uso de las nuevas tecnologías y los canales de comunicación que existen. Debemos ser capaces de diferenciarnos del resto de actores, ya sea por la especialización en un colectivo concreto o sector social, la profesionalidad de nuestros servicios, por nuestro compromiso con determinados valores sociales y morales o por la eficacia en la gestión de recursos.

Uno de los aspectos más importantes en esta dimensión es tener un logotipo identificativos que nos diferencie del resto de asociaciones y, sobre todo, que comunique nuestros objetivos, misión y valores. Por otra parte, lo ideal es que exista una persona o departamento responsable de las funciones de comunicación dentro de la organización, sobre todo porque es fundamental transmitir hacia el exterior las actividades que realizamos, cómo lo hacemos y sobre todo por qué lo hacemos. Para tener una buena comunicación, la creación de una Web puede ayudarnos

muchísimo porque cualquier persona puede tener a la mano toda la información relativa a nuestra entidad. No obstante, es igualmente importante que esa información sea actualizada de forma periódica. Hay asociaciones que no tienen página Web, pero sí una dirección postal, por ello es importante que las asociaciones respondan semanalmente la correspondencia que reciben. Lo mismo puede aplicarse para el correo electrónico. Lo que queremos destacar es que tener unas buenas estrategias de comunicación beneficia al conjunto de la organización y ayuda a transmitir mejor nuestro mensaje al exterior.

8.4. Anexo 4: Expertos Participantes

Alfred Vernis

Profesor Titular ESADE-Universidad Ramon Llull

Doctor en Gestión Pública y No Lucrativa por la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University). Actualmente es profesor titular del Departamento de Política de Empresa y de los Institutos de Gestión y Dirección Pública, y de Innovación Social de ESADE (Universidad Ramón Llull).

Dirige los Cursos para directivos/as de organizaciones de la sociedad civil: *Dirección en las Organizaciones No Gubernamentales* y *Liderazgo e Innovación Social*, con la colaboración de la Fundación "la Caixa". Dirige también en ESADE la investigación Iberoamericana en la que participan 9 universidades iberoamericanas*: Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).*

Ha publicado diferentes artículos y libros sobre la gestión en el Tercer Sector y sobre la colaboración entre lo Público y lo Privado. Es miembro de de los órganos de gobierno de varias organizaciones no lucrativas españolas, y del Consejo Social de INDITEX (Zara).

Mas información:

http://www.esade.edu/profesorado/alfred.vernis

Ana Fernández Asperilla

Responsable del Centro de Documentación de las Migraciones

Fundación 1º de Mayo.

Doctora en Historia Contemporánea. Coordinadora del Centro de Documentación de las Migraciones, de la Fundación 1º de Mayo. Es autora de *Minero, Sirvientas y Militantes. Medio siglo de emigración española en Bélgica* (Madrid, 2006) y coautora de *Guía de fuentes para el estudio de la emigración española* (Madrid, 2008), de *Miradas de emigrantes. Imágenes de la vida y la cultura de la emigración española en Europa en el siglo XX* (Madrid, 2004), de *Situaciones de exclusión social de los emigrantes españoles ancianos en Europa* (París, 2000). Ha colaborado en publicaciones colectivas como *Ciudadanos españoles en el mundo. Situación actual y recorrido histórico* (Vigo, 2008), *El protagonismo de la mujer en las corrientes migratorias españolas* (Vigo, 2009), *Italiens, Espagnols et portugais en France au XX siècle, regards croisés* (París, 2009). Ha publicado más de una veintena de capítulos de libros y artículos sobre los movimientos migratorios en España, en revistas especializadas belgas,

francesas, luxemburguesas y españolas. Entre las últimas cabe destacar *Historias social; Migraciones y Exilios; Hispani, Espacio, tiempo y forma; Ofrim. Revista Especializada en Migraciones de la Comunidad Autónoma de Madrid; Tabula o Revista de la Asociación de Archiveros de la Comunidad de Madrid*. Sus investigaciones se centraron en la emigración económica a Europa, el retorno de los migrantes, el asociacionismo étnico, las estrategias migratorias, las migraciones clandestinas o las fuentes para el estudio de los movimientos migratorios. Ha participado en investigaciones nacionales e internacionales.

Desde 1995 trabaja en el Centro de Documentación de las Migraciones, de la Fundación 1º de Mayo- antes Centro de Documentación de la Emigración Española.

Desde hace quince años trabaja en el Centro de Documentación de las Migraciones- hasta comienzos de 2009 antiguo Centro de Documentación de la Emigración Española.

Eduardo Escobes

Consultoría Organizacional y Estratégica

Fundación EDE

Consultor de Desarrollo Organizacional y Estratégico. Responsable del Servicio de Consultoría Organizacional de la Fundación EDE Bilbao, España). Con formación de postrado de universidades españolas en Desarrollo Organizacional (DO), especialmente dirigido a organizaciones no lucrativas, y en gestión de recursos humanos.

Ha acompañado procesos de planificación estratégica, diagnóstico situacional, remodelación organizacional, modificación de cultura organizativa, abordaje del liderazgo, el clima organizativo y la dimensión psicosocial, diseño de estructura y fortalecimiento de la participación, todo ello desde la búsqueda del empoderamiento y apropiación de la misma organización y de sus personas.

Además es miembro de la Fundación Peydi (Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional) de América Latina en su Nodo de El Salvador, es profesor invitado de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

(UCA de El Salvador) en su oferta formativa dirigida a la gestión de ongs y formador de liderazgo y desarrollo organizativo en diferentes entidades de El Salvador.

Jesús E. Martín Pozas

Director Técnico División de Consultoría y Calidad

Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales

Formación:

Licenciado Administración y Dirección de Empresas.

Especialista Universitario en Consultoría de Empresas.

Experto Universitario en Gestión de Calidad y Certificación de empresas. (ISO 9000)

Evaluador acreditado nº 12.333 y licenciatario del Modelo EFQM por el Club de Excelencia en Gestión. www.clubexcelencia.org , licencia 071LM092

Formado en el modelo Q-ONG del Consejo Estatal de ONG de Acción Social www.plataformaongs.org

Formación en coaching ejecutivo. (AECOP) www.aecop.com

Formación en consultaría en desarrollo organizacional según modelo

“Tavistock.”

Experiencia profesional

Director Técnico de la División de Consultaría y Calidad de Intress desde diciembre de 2008 hasta la fecha

Director Gerente de UNAD www.unad.org desde 2.002 hasta octubre 2008

Consultor de la plataforma de ONG de acción social. www.q-ong.org

Gerente de la Fundación Girasol www.girasolfundacion.es desde 1984 hasta 2002.

Manager de la Federación Europea ERIT. www.erit.org 1998 a 2002.

Consultoría y asesoramiento a ONG y PYMES desde el año 2000 hasta la fecha.

Participación en REDES y diversas ONGs como miembro de Junta Directiva y socio de diferentes organizaciones profesionales.

Nuria Rodríguez

Responsable de Calidad

Fundación Luis Vives

Ingeniería Técnica Industrial. Máster en Calidad Industrial, gestión por procesos. Experto universitario en innovación tecnológica. Experiencia en diferentes puestos de responsabilidad: Dirección de calidad y Dirección de recursos humanos. Gerente en Asociación sin ánimo de Lucro. Consultor /Formador Senior en sistemas de organización, liderazgo, recursos humanos, sistemas de calidad en la gestión y habilidades directivas.

Otros datos de interés:

Evaluador homologado (Europa y España) de sistemas de gestión. Evaluación de premios europeos y autonómicos de gestión de organizaciones EFQM

Virginia López Cueto

Responsable del Programa de Fomento de Calidad en las ONG de Acción Social

Plataforma de ONG de Acción Social

Licenciada en CC.PP y Sociología. Rama de Sociología con especialidad en Psicología Social. Universidad Complutense de Madrid. (1992). Postgrado en "Evaluador del Modelo EFQM, excelencia empresarial" Universitat Oberta de Cataluña (UOC). (2003).

Miembro del equipo de Valoración de proyectos del Departamento de Cooperación para el desarrollo del Ayuntamiento de Sevilla. (2008).

Miembro del quipo de Evaluación para la calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo, de la Agencia Española de Cooperación Internacional. Convocatoria publicada en BOE 294 de 9 de diciembre de 2006 y resolución de 17 de noviembre de 2006 de la presidencia de dicha Agencia. (2007)

Miembro del equipo de organización del "*Congreso y Salón de Responsabilidad Social Corporativa*". Ayuntamiento de Madrid dentro de

su programa de actividades de Oportunidades para el Mundo. Celebrado en Madrid (2006).

Representante de la Fundación Luis Vives ante Aenor para la elaboración de la Norma *"Sistemas de Gestión de ONG y ONL", ética en la gestión en las organizaciones.* Grupo 4 AEN/CTN 165. Desde noviembre de 2002 a octubre 2004.

Miembro del equipo del Proyecto "Total Quality Management ONG", proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para la tutorización en la implantación de sistemas de gestión de la Calidad dentro de las Ong de Acción Social. (2003).

Es autora de publicaciones y ponencias, entre las cuales cabe destacar: "La Calidad dentro de las ONG" en las "V Jornadas de encuentros de COCEMFE", Benidorm, Alicante. (Octubre 2003). Ponente representando a la Fundación Luis Vives.

Adolfo Calatrava García

Profesor de Políticas Sociolaborales

Departamento de Ciencia Política y de la Administración

Universidad de Granada

Investigador del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada y Coordinador del Master en Gestión de la Cooperación y de las ONG de la misma universidad. Es Licenciado en Historia Contemporánea por la Universidad Autónoma de Madrid y en la actualidad está realizando la tesis doctoral en la Universidad de Granada.

Ha participado en varios proyectos de investigación sobre Administración Pública, entre los que destaca la red *Euro-Me Public Administration Researchers Network*, que aglutina a jóvenes investigadores de Bélgica, España, Túnez, Argelia y el Líbano. Con esta red durante el año 2007 participó en un proyecto sobre la autonomización de la Administración Pública libanesa.

Es miembro del Centro de Análisis de Seguridad, analista del Observatorio Permanente del Ejército de Tierra, coordinador de la rama civil del mismo Observatorio y colaborador de la Fundación Euroárabe de Altos Estudios. También ha sido investigador visitante en la *London School*

of Economics, el Departamento de Política Comparada de la Universidad de Tromso (Noruega) y el Departamento de Derecho Público de la Universidad de Almería.

Asociación Sevillana de Emigrantes Retornados

A.S.E.R.

La Asociación Sevillana de Emigrantes Retornados fue creada con el fin de defender y ayudar a los emigrantes españoles. Surgió ante la falta de instituciones orientada hacia los problemas relacionados con el retorno, tanto para los emigrantes ya retornados, así como los que aún permanecen en los países de acogida.

A.S.E.R. pretende hacerles más fácil la integración socio-laboral en nuestro país sin que tengan que renunciar al idioma y cultura que poseen y han adquirido en los países donde emigraron. Nos esforzamos sobre manera en mantener vivo en ellos la identidad propia del pueblo español, de generación en generación.

En nuestra asociación, en nuestra Junta Directiva, en los técnicos, en socios colaboradores...es común el sentimiento de lucha y superación. No cesamos en la labor de ayudar a que al retornado se le reconozcan y concedan todos sus derechos adquiridos, y a que tengan por fin un retorno digno y en la medida de lo posible sin penurias ni desasosiego. A.S.E.R. se fundó con un insignificante grupo de emigrantes que

escasamente superaba la decena. Hoy en día superamos las 1.900 familias asociadas, las que habría que multiplicar por varios miembros que componen su unidad familiar.

La atención personalizada que nuestra asociación viene prestando al emigrante retornado, está comprendida en informarles sobre sus derechos como español, y los derechos que han adquirido en nuestro país y en el extranjero, por el hecho de haber emigrado. Tramitamos todo tipo de documentos oficiales. Solicitamos a los diferentes organismos oficiales españoles y extranjeros la documentación pertinente (vida laboral, cotizaciones, seguros, nóminas, etc.) y así solicitar todo tipo de prestaciones a las que tienen derecho.

En lo referente al colectivo, intentamos difundir la problemática del emigrante en orden a la promoción y defensa de sus derechos. Fomentamos el asociacionismo y la unidad del colectivo para una mejor defensa de las condiciones de vida de los retornados. Exigimos la promoción y creación de cuantos servicios sean necesarios para los intereses del colectivo. Realizamos actividades que contribuyan a la integración social de los retornados y fomenten la sensibilización social.

Centro Andaluz de Mar de la Plata

Argentina

El 8 de abril de 1956 se constituyó formalmente el Centro Andaluz de Mar del Plata. En poco tiempo se alquiló la edificación de 14 de julio 3232. A mediados de los '60, se compró una modesta casa en Bestoso y Elcano. Y con el mismo espíritu comunitario, ese modesto hogar empezó a vestirse. Los recursos, como siempre escasos, se completaban con los aportes de los directivos y socios, a veces en dinero y las más en especies. En 1978, la institución dio otro paso muy importante con la consecución de la personería jurídica, otro logro largamente anhelado.

A comienzos de la década del 80 la situación de la institución se había deteriorado en grado sumo: la sede embargada y con bandera de remate, los socios que se iban y los directivos que querían bajar los brazos. Fue en ese momento que asumió la presidencia del Centro Andaluz de Mar del Plata Eloy Pousa Arias. Con nuevas propuestas y un mensaje de unidad, comenzó el camino de la reconstrucción y se empezó a trabajar en un nuevo sueño: la Semana Santa de Andalucía en Mar del Plata. En 1987 se realizó la primera, con la Procesión de la Virgen de la Esperanza Macarena por las calles del puerto local, actividades artísticas y gastronómicas. Con el paso de los años esta actividad, por continuidad,

evolución y convocatoria, llegó a constituirse en una de las más importantes de la colectividad española marplatense, y con una enorme difusión nacional e internacional.

Luego de varios intentos que no tuvieron continuidad, en 1993 se constituyó la Subcomisión de Jóvenes del Centro Andaluz de Mar del Plata, la que aportó a la institución iniciativas y actividades como la Semana de Homenaje a Federico García Lorca, de gran inserción en la ciudad, especialmente por su concurso de dibujo para niños.

Otras actividades de carácter anual, como la celebración del Día de Andalucía, la Cruz de Mayo, el Aniversario de la institución, las Jornadas de Andalucía en el Mes de la Hispanidad, o esporádicas como las Jornadas de Gastronomía Andaluza, la Elección de la Reina o las muestras y exposiciones forman un calendario cultural de primer nivel.

El Centro Andaluz de Mar del Plata ha recibido el Premio de Comunidades Andaluzas, en 1998, de manos del Presidente de la Junta de Andalucía Don Manuel Cháves González, y el Premio Comunidades Andaluzas Área de Juventud en dos oportunidades.

Actividades de la Asociación.

Semana Santa de Andalucía en Mar del Plata, Semana de Homenaje a Federico García Lorca, Día de Andalucía, Cruz de Mayo, Rock en el Andaluz, Centro Informático, Clases de computación para

adultos mayores, Atención del Plan de Asistencia Sanitaria a andaluces mayores, Coro, Cuerpo de Baile, Grupo de Teatro.

Estadio Español de las Condes

Chile

Estadio Español de Las Condes es una institución de índole deportiva, social y cultural, ajena en absoluto a fines de orden político, y tiene por objeto el conocimiento, la conservación y el desarrollo de los valores de la cultura hispánica y su difusión en la sociedad, proporcionando además, los medios necesarios para realizar actividades deportivas, sociales y culturales que favorezcan la unión y la convivencia de la familia hispánica.

El 12 de Octubre de 1946, después de una solemne Misa de Campaña y bendición fue colocada la primera piedra del Estadio Español, destinado a los Españoles, sus hijos, sus descendientes y amigos, inspirados en mantener los vínculos de la Hispanidad y las tradiciones españolas con el objetivo de fomentar la convivencia social y sana practica de deportes. Se elige entonces el Primer Directorio Presidido por Don Rufino Melero López de Goicoechea.

El 12 de Octubre de 1950 se inaugura oficialmente el Estadio Español de Las Condes, ubicado en la calle Neveria comuna de Las Condes en Santiago de Chile.

Estadio Español es hoy una Institución Social y Deportiva, corporación de derecho privado sin fines de lucro, con más de 3.500 grupos familiares activos, los que conforman una gran familia de más de 14.000 integrantes.

Federación de Asociaciones Andaluzas en Argentina

Argentina

La Federación de Asociaciones Andaluzas de la República Argentina surgió en 1984 por la gestión de seis entidades andaluzas. Obtuvo personería jurídica y reconocimiento de la Junta de Andalucía entre 1990 y 1991. La Mesa Directiva está formada por Eloy Pousa Arias como Presidente, Mirta Bértoli Segura como Vicepresidente, Antonio Terrones Galera y Pedro Zamora Ballesteros como Tesorero. Anualmente realiza varios congresos y actividades culturales y formativas. Tiene sede institucional en la ciudad de Mar del Plata

Actividades de la Asociación:

Congreso Anual, Encuentro de Jóvenes, Encuentro de Cultura, Encuentro de Gastronomía, Festival de Canto y Baile, Encuentro de Agrupaciones Artísticas, Encuentro de Andaluces Mayores, Congreso de la Mujer, Encuentro de Secretarios y Tesoreros, Cursos de Capacitación, Entrega de la distinción Al-Ándalus.

Centro Asturiano de Buenos Aires, Asociación de Socorro Mutuo, Previsión, Beneficencia, Cultura, Recreo y Deportes

Es una Asociación de Socorro Mutuo, Previsión, Beneficencia, Cultura, Recreo y Deportes. Fue fundada el 23 de febrero de 1913. En 1925 se adquirió el terreno donde se edificó la Sede Social, calle Solís 475 de la Ciudad de Buenos Aires. El 8 de septiembre de 1927 se coloca la piedra fundamental, traída de Covadonga, siendo sus padrinos el Príncipe de Asturias y la Infanta Beatriz. El 7 de septiembre de 1929 se inaugura el edificio, que en su planta baja tiene oficinas administrativas, un amplio hall, y un salón teatro. En el primer piso funciona la biblioteca, contándose también con dos salas para reuniones de Junta Directiva y Comisiones. El segundo piso dispone de un amplio salón para fiestas, y en el tercero funciona un moderno restaurante. Desarrollan su actividad en la Sede Social, el Grupo Coral Covadonga de aproximadamente 20 personas, que dan difusión a la canción asturiana; el Conjunto de Danzas Pelayo, el Grupo Infantil Covadonga y la Banda de Gaitas del Conjunto Pelayo creados por Manolo Del Campo, que desde hace más de 50 años ha llevado la danza asturiana y española en general a todos los rincones de

este extenso país, habiendo trascendido las fronteras en numerosas oportunidades, destacándose sus reiteradas y exitosas presentaciones en Asturias.

También el Centro posee un Panteón Social ubicado en el Cementerio de La Chacarita, inaugurado en 1974, consta de 4 plantas y capacidad superior a los 1.000 nichos.

APAED/ “Los Cervantitos”

Dinamarca

La APAED (Asociación de Padres de Alumnos de Español en Dinamarca), también llamados Los Cervantitos, es una asociación formada por padres españoles y latinoamericanos residentes en Dinamarca, cuyos hijos asisten a las clases de español extraescolares como segunda lengua maternal. Estas clases están amparadas por una normativa de La Unión Europea.

En la asociación también se encuentran padres hispanos de niños que por la edad u otros motivos no asisten a las clases, pero que están interesados en mantener un contacto con la cultura y la lengua hispana.

'Los Cervantitos' también desarrollan actividades y proyectos paralelos a las clases extraescolares con un contenido lectivo, lúdico, deportivo, cultural y/o social.

La asociación existe desde 1980, por diversas razones decayó alrededor del año 1999. En 2006 se estableció una nueva Junta Directiva, la cual reconstruyó y revivió la asociación. La directiva está formada por 7

personas.

Los objetivos de la APAED/Los Cervantitos son:

1. Difundir información sobre los cursos extraescolares de español.
2. Transmitir nuestra cultura y lengua a nuestros hijos.
3. Ser una voz en la sociedad danesa en defensa de las ventajas de la educación multicultural.
4. Facilitar el diálogo entre los diferentes grupos de enseñanza de español ya existentes.
5. Apoyar iniciativas encaminadas a que los alumnos de origen latinoamericano también tengan derecho a asistir a las clases extraescolares.

Coordinadora Federal del Movimiento Asociativo en la RFA

Alemania

Con la firma en 1959 del Convenio hispano-alemán de contratación de mano de obra, se convierte la RFA en país de destino de emigrantes españoles que huyen de la pobreza y la represión en la España de la posguerra. En el año 1973 se contabilizan en la RFA hasta 287.000 españoles residentes, el máximo. Ya desde el comienzo de la emigración se fundan centros y asociaciones para seguir intereses culturales, deportivos, confesionales o de ocio. La fundación de Asociaciones de Padres de Familia es la expresión de la preocupación por asegurar una educación bicultural a la segunda generación. Con el objetivo de satisfacer la necesidad de asesoría, representación y defensa de los derechos de los hombres y mujeres inmigrantes en la RFA y emigrantes de España, se creó en 1977 una federación que fuese capaz de aglutinar los intereses de sus asociaciones socias. La Coordinadora Federal del Movimiento Asociativo presta sus servicios no sólo a sus socias sino también a todos los españoles o descendientes de ellos. Tiene los siguientes objetivos:

- Representación, defensa y reivindicación frente a las autoridades alemanas y españolas de los derechos de carácter político, laboral, asociativo, etc.
- Actividades de tipo formativo, como seminarios, cursos, conferencias con el fin de difundir informaciones específicas sobre el hecho migracional, estimular la autoconciencia, apoyar el trabajo asociativo.
- Favorecer el intercambio cultural entre los inmigrantes españoles en Alemania y España.
- Favorecer el intercambio cultural entre la colonia española en Alemania y los demás grupos de la sociedad alemana.
- Función de puente entre los inmigrantes españoles y la sociedad alemana.

La CFMA se dirige a los españoles residentes en la RFA, particularmente jóvenes, mujeres, familias y la tercera edad, pero también otros inmigrantes y la sociedad alemana en general.

La Coordinadora no se identifica con corriente política ni religiosa alguna, y está inscrita en el registro de asociaciones de Remscheid como "e.V.". Los donativos de los que sea destinataria son se pueden desgravar fiscalmente.

SOCIEDAD ESPAÑOLA
DE SOCORROS MUTUOS
DE MAR DEL PLATA

Sociedad Española de Socorros Mutuos.

Argentina

Cuando Mar del Plata contaba solamente con unas pocas casas y una incipiente población y a solo nueve años de su fundación, se presenta en sociedad concretando el acto fundacional la decana de todas las instituciones de nuestra ciudad, la Sociedad Española de Socorros Mutuos. El propósito de su creación fue brindar un ámbito de atención y contención a los inmigrantes españoles que llegaban a esta ciudad a afincarse y crecer junto a ella y cubrir las necesidades de sus asociados en forma solidaria. Ello fue el 11 de septiembre de 1883, siendo su primer presidente Manuel Martínez.

La atención mutual de la emigración y la difusión de la cultura española fueron sus objetivos principales, pero no los únicos. También se planteó desde sus comienzos el desarrollo de un espacio para la cultura local. Fruto de esta ambición fue la creación del Teatro Colón, el símbolo de la cultura marplatense. También se construyó por esos años el primer panteón social, una muestra del interés de la comunidad española por

brindar servicios a la todavía joven ciudad". El 28 de abril de 1905, la Sociedad Española de Socorros Mutuos de Mar del Plata se fusionó con otra entidad española fundada con posterioridad, denominada "La Fraternidad" Sociedad Española de Socorros Mutuos. En 1987 la Sociedad Española de Mar del Plata inauguró su actual sede en Dorrego 1371. Además de albergar en el lugar las tareas administrativas, se construyeron varios consultorios para atender a la todavía numerosa masa societaria que demandaba la atención solidaria de la salud. En 1998 se inauguró el nuevo panteón social, equipado con lo más moderno de la tecnología aplicada al servicio. Hoy, la Sociedad Española de Socorros Mutuos de Mar del Plata desarrolla un proceso de reconversión, adaptándose a los nuevos tiempos que marcan la sociedad argentina y las políticas que para la emigración fija el Gobierno central español, en función de la realidad del siglo XXI. Agotado el proceso migratorio, los dirigentes de la Sociedad Española se plantean, como nuevos objetivos, brindar a la ciudad la institución cultural española que se merece, recuperando la participación societaria y generando un ámbito de desarrollo social, con la apertura en 2008 de su Centro Cultural, se han incorporado diversas actividades, como la enseñanza de la danza española, teatro, danzas folklóricas argentina y tango, danza contemporánea y dibujo, entre otras disciplinas artísticas.

Atención médica. Panteones. Centro Cultural: clases de teatro,

danza folklórica española y argentina, danza contemporánea, canto, dibujo, apoyo escolar, inglés.